

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR  
SEDE ECUADOR**

**AREA DE GESTION**

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL  
COMO SISTEMA DE GESTION  
Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD.  
CASO DE ESTUDIO FOTOLUZ**

**PABLO VERGARA ARMAS**

**2004**

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la Universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar, la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

.....

Pablo Javier Vergara Armas

30 de marzo del 2004

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR  
SEDE ECUADOR**

**AREA DE GESTION**

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL  
COMO SISTEMA DE GESTION  
Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD.  
CASO DE ESTUDIO FOTOLUZ**

**AUTOR  
PABLO VERGARA ARMAS**

**TUTOR  
ING. JUAN PABLO SERRANO. MBA**

**2004  
QUITO - ECUADOR**

## **Resumen**

El presente trabajo consta de dos partes, en la primera se analiza como el panorama competitivo de la tercera ola se está transformando, se determina el impacto de dichos cambios y se profundiza en los aspectos de medición y control, lo cual nos permite ver el nuevo marco de medidas de actuación que exige la nueva economía, las cuales se basan en el conocimiento y los activos intangibles, razón suficiente para dar paso a un nuevo sistema de gestión, uno diseñado para gestionar la estrategia. El cuadro de mando integral nace de esta necesidad y contempla la actuación de una organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.

Para analizar este nuevo sistema de gestión veremos un resumen de como Robert S. Kaplan y David P. Norton describen los cinco principios de una organización basada en la estrategia. Estableceremos la relación que existe entre el cuadro de mando integral, sus principios y la productividad.

En la segunda parte desarrollaremos un caso de estudio (Compañía Fotoluz), el cual tiene por objeto determinar una propuesta de Cuadro de Mando Integral que le permita a la Compañía gestionar su estrategia, para ello abordaremos sus antecedentes, su posición actual, un diagnóstico tanto interno como externo de la compañía, la identificación de sus principales problemas, así como el establecimiento de sus objetivos estratégicos. Todos estos elementos nos permitirán establecer el mapa estratégico de la organización, sus relaciones de causa-efecto y finalmente los indicadores y objetivos estratégicos de un Cuadro de Mando Integral.

El Autor

Dedico este trabajo a mi esposa  
e hija Carlita, quienes siempre me han  
apoyado y han estado a mi lado para darme  
ánimo en la consecución de mis objetivos.

## **TABLA DE CONTENIDO**

Introducción	9
--------------	---

### **PARTE I**

#### **Un nuevo sistema de gestión, sus principios y la productividad**

##### **CAPITULO I El desafío en la tercera ola**

1.- Buscando un nuevo equilibrio entre control y delegación de poder	14
2.- Dando paso a un nuevo sistema de gestión	16
3.- El cuadro de mando integral: de sistema de control a sistema de gestión	17
4.- Elementos y dimensiones del nuevo sistema de gestión	19

##### **CAPITULO II Principios del nuevo sistema de gestión**

1.- Traducir la estrategia a términos operativos	23
2.- Alinear la organización con la estrategia	36
3.- Haciendo de la estrategia el trabajo diario de todos	39
4.- Haciendo de la estrategia un proceso continuo	41
5.- Liderazgo ejecutivo para movilizar el cambio	43

##### **CAPITULO III La productividad y el cuadro de mando integral**

1.- El modelo de la era industrial	47
2.- El modelo de la tercera ola y el cuadro de mando integral	50

## **PARTE II**

### **El Caso. Fotoluz**

#### **CAPITULO IV Conociendo a la Compañía Fotoluz**

1.- Antecedentes	57
a) Historia	
b) Negocio	
c) Productos	
d) Canales de distribución	
e) Clientes	
f) Situación del mercado	
g) Información Financiera	
h) Factores Críticos de éxito	
i) Organización	
2.- Diagnóstico	62
a) Análisis FODA	
b) Análisis de las cinco fuerzas	
c) Cadena de Valor	
3.- Principales problemas	70
4.- Plan estratégico	71
a) Declaración de visión	
b) Declaración de Misión	
c) Valores	
d) Principales políticas	
e) Objetivos Organizacionales	

## **CAPITULO V   Propuesta de cuadro de mando integral para Fotoluz**

1.- Las cuatro perspectivas de Cuadro de Mando Integral	75
a) Perspectiva financiera	
b) Perspectiva del cliente	
c) Perspectiva del proceso interno	
d) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	
2.- Mapa Estratégico	94
3.- Diagrama de causa efecto	95
4.- Cuadro de Mando Integral	96

## **CONCLUSIONES**

## **BIBLIOGRAFIA**

## **ANEXO**

Manual de indicadores



## **INTRODUCCION**

El entorno de la tercera ola exige a todas las compañías tener nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo, la habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles se ha convertido en algo más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles. El cuadro de mando integral busca satisfacer esta necesidad y establecerse como una herramienta de gestión estratégica.

La Compañía seleccionada para el caso de estudio se encuentra en un proceso de transformación debido a las nuevas exigencias y cambios en su industria, por lo cual entre otros aspectos busca el diseñar un sistema de gestión que le permita medir, controlar y tomar a tiempo medidas correctivas respecto del cumplimiento de su visión y estrategias empresariales.

El presente trabajo busca establecer al Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégico, el cual traduzca la estrategia empresarial en objetivos e indicadores de desempeño, así como apoye el aumento de la productividad en la organización.

La perspectiva teórica metodológica seguida busca identificar las necesidades que tiene la nueva economía en cuanto a los aspectos de medición y control de gestión y de que manera el Cuadro de Mando Integral satisface dichas necesidades, analizaremos todos sus principios para posteriormente relacionarlos con los factores que se cree tienen un impacto significativo en la productividad de la nueva economía. Finalmente se desarrolla un caso de estudio que tiene por objetivo establecer una propuesta de Cuadro de Mando Integral en donde se contemplen todos los aspectos estratégicos. Para desarrollar todo lo expuesto se recurrió a la investigación bibliográfica, documental y estadística, contrastada con la investigación de campo aplicada en el caso de estudio,

en donde existió una salvedad en cuanto al acceso a toda la información de carácter estratégico, la cual es de uso exclusivo de la casa matriz.

El trabajo se encuentra dividido en dos partes y cinco capítulos, la primera parte que contiene los tres primeros capítulos aborda todos los aspectos teóricos, tales como: El desafío en la tercera ola, donde se establece el impacto de los cambios que se están dando en la nueva economía, la necesidad de un sistema de gestión que ayude a desarrollar los activos intangibles y como el cuadro de mando integral aporta al nuevo modelo económico; posteriormente se abordará un resumen de cómo Robert S. Kaplan y David P. Norton describen a los cinco principios de una organización basada en la estrategia, por último veremos la productividad y el cuadro de mando integral, en donde analizaremos los factores seguidos por los directivos de la era industrial para mejorar la productividad, así como los factores que se cree tienen un impacto significativo en la productividad en la tercera ola y como el cuadro de mando integral se relaciona con estos factores.

La segunda parte, el desarrollo del caso consta de dos capítulos: Conociendo a la Compañía Fotoluz, en donde se determinan los antecedentes de la compañía, se establece un diagnóstico tanto interno como externo de la organización, se identifican los principales problemas y se mencionan ciertos elementos del plan estratégico. Como último capítulo tenemos la propuesta de cuadro de mando integral para Fotoluz, en donde se desarrollan y analizan las cuatro perspectivas, se establece el Mapa estratégico de Fotoluz, su diagrama de causa – efecto y el cuadro de mando integral con sus objetivos e indicadores estratégicos, del cual se desprende un manual de indicadores de Gestión como un anexo a la obra.

# **PARTE I**

## **UN NUEVO SISTEMA DE GESTIÓN, SUS PRINCIPIOS Y LA PRODUCTIVIDAD**

A lo largo de esta primera parte veremos como rápidamente el panorama competitivo de la tercera ola se está transformando, mencionaremos el impacto de estos cambios y profundizaremos en los aspectos de medición y control, los cuales nos permitirán ver el nuevo marco de medidas de actuación, las cuales deberían ser determinadas por la forma en que la unidad de negocio decide competir, por sus ventajas competitivas y su propuesta de valor. Mientras en la era industrial las empresas creaban valor con sus activos materiales, en la nueva economía la creación de valor proviene de la gestión de estrategias basadas en el conocimiento, las cuales despliegan activos intangibles, razón suficiente para dar paso a un nuevo sistema de gestión, uno diseñado para gestionar la estrategia, no la táctica. El cuadro de mando integral nace de ésta necesidad y contempla la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.

Para analizar ha este nuevo sistema de gestión, veremos un resumen de como Robert S. Kaplan y David P.Norton describen los cinco principios de una organización basada en la estrategia, el primero de ellos es el traducir la estrategia a términos operativos, mediante la elaboración de los mapas estratégicos y cuadros de mando en donde se muestra la transformación de los activos intangibles en resultados financieros. El segundo principio es alinear la organización con la estrategia, buscando crear la sinergia entre las unidades de negocio y las de servicios compartidos. El tercer

principio es hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo, de manera que la comunicación fluya de arriba a bajo y vincular la compensación por incentivos al cuadro de mando integral. El cuarto principio es hacer de la estrategia un proceso continuo, vinculando los presupuestos y las estrategias, manteniendo sistemas analíticos de información y creando un ambiente de aprendizaje estratégico, y el quinto principio es movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos, para lo cual es necesario la participación activa del equipo directivo, buscando la gobernabilidad con énfasis en equipos multidisciplinarios que le permitan hacer frente al nuevo modelo de actuación con sus nuevos valores, cultura y estructura.

Por último daremos un breve vistazo a la relación entre la productividad y el cuadro de mando integral, para ello analizaremos las diferentes características y políticas que perseguían los directivos de la era industrial para mejorar la productividad, así como ciertos principios que encajan en la imagen de la tercera ola, los cuales tienen un alto impacto en la productividad.

## **CAPITULO I**

### **EL DESAFIO EN LA TERCERA OLA**

Doscientos años después de que la revolución industrial cambiará el orden mundial establecido, nos encontramos en el medio de una nueva transformación proclamada de diferentes maneras, tales como: la revolución digital, la era de la información o la economía del conocimiento, en donde las perspectivas de crecimiento, trabajo, educación, y estabilidad social son hoy menos predecibles que en cualquier momento de las décadas pasadas.

La economía de la tercera ola está dominada por organizaciones de servicios, que ahora proporcionan la mayor cantidad del valor añadido, así como de los puestos de trabajo en los países industrializados, en la mayoría de las empresas de servicios el intelecto es ahora el recurso principal, por otro lado el sector de la alta tecnología es el verdadero motor de la nueva economía.

El poder de negociación en las relaciones industriales ha cambiado a favor de los proveedores de servicios, muchos de los fabricantes ya no consideran que la producción proporcione una ventaja competitiva esencial, es fácil ver que el panorama competitivo de la tercera ola se esta transformado con consecuencias poderosas e impredecibles para los países, negocios e individuos.

Todos estos cambios tienen diferentes efectos, los cuales los podemos ver desde aspectos como el impacto en la tecnología, el cual esta creando nuevas oportunidades y formas de negocios, el mercado global, donde las corporaciones están comprando,

vendiendo e invirtiendo en todas las regiones del mundo, los cambios impulsados por los gobiernos como la des-regulación de algunas industrias y las privatizaciones están impulsando una libre competencia a nivel mundial, la cual se basará en alianzas y redes globales. Los cambios a nivel de empleo se enfocan en individuos independientes que toman las riendas del desarrollo de su carrera, por lo tanto han de asegurarse que su conocimiento es actual y útil, las empresas de la tercera ola se basarán firmemente en el despliegue del conocimiento y la utilización imaginativa de la tecnología, es decir de activos intangibles basados en las habilidades y capacidades de sus trabajadores.

### **1.- Buscando un nuevo equilibrio entre control y delegación de poder**

Ahora bien, ¿qué pasa con la medición y el control?

“Esta perfectamente documentado que las mediciones impulsan la actuación, en especial si esas mediciones están reforzadas por sistemas de recompensa”(1). Es típico que los ejecutivos de las organizaciones se pasen semanas discutiendo sobre sus planes estratégicos, luego el departamento de finanzas toma estas discusiones y las traducen en presupuestos financieros para el siguiente año, es a partir de entonces cuando los presupuestos se convierten en la fuerza primaria para controlar la actuación de la dirección y gestión. Generalmente la dirección estratégica no esta alineada al sistema presupuestario, ya que este último tiene su enfoque en la actuación de las funciones, departamentos, centros de costos y divisiones. A esto debemos agregar que a los ejecutivos se los ha venido midiendo y recompensando por su posición funcional y gestión presupuestaria, mas no por su consecución de objetivos estratégicos.

---

(1) Jeremy Hope y Tony Hope, *Competir en la tercera ola*, Barcelona, Gestión 2000, 1998, p.32

En la actualidad los directivos de las empresas se enfrentan a un gran dilema, quieren hacer llegar mas poder de toma de decisiones a los directores de primera línea para que tengan más flexibilidad, pero por otro lado les asusta relajar los probados sistemas de control presupuestario, es por ello importante que exista un equilibrio entre control y delegación de poder.

La descentralización y delegación de poder solo puede funcionar si se cumplen dos condiciones:

- La oficina central ha de ser capaz de determinar si la unidad de negocio esta en el mismo camino que su estrategia.
- Los responsables de las unidades de negocio deben saber lo que se considera una buena actuación. Sin unos objetivos claros, sufre todo el concepto de responsabilidad descentralizada.

Siempre debemos recordar que los controles y las medidas van de la mano, de igual forma la delegación de poder necesita de más controles, no menos. A ningún empleado se le puede conceder poder de una manera adecuada, a menos que sea responsable de sus acciones. Para ello es importante contar con un marco sólido de medidas de actuación, las cuales deberían ser determinadas por la forma en que la unidad de negocio decide competir, por sus ventajas competitivas y su propuesta de valor, obviamente estas medidas de actuación deberán llevarnos a la consecución de los resultados financieros, así como la utilización de sus conocimientos de una forma productiva.

Por esto las empresas que están seriamente decididas a competir en esta nueva etapa económica, deben montar un sistema de gestión con una visión mas equilibrada de la actuación, de manera tal que las medidas se deriven de las estrategias elegidas por la empresa y que son de obligado cumplimiento.

## **2.- Dando paso a un nuevo sistema de gestión**

Diferentes estudios determinan que la capacidad de ejecutar una estrategia es más importante que la calidad de la misma en sí, en un artículo de la revista Fortune (2) de 1999 aparecen sonados casos de empresas que fracasaron debido a que pusieron el mayor énfasis en la estrategia y la visión, mas no en su aplicación.

En la economía industrial las empresas creaban valor con sus activos materiales, los cuales eran medidos en términos monetarios y financieros, hoy en día la creación de valor proviene de la gestión de estrategias basadas en el conocimiento, las cuales despliegan activos intangibles, tales como: relaciones provechosas con los clientes, productos y servicios innovadores, procesos eficientes y de alta calidad, tecnologías de información y bases de datos, empleados capacitados, motivados y satisfechos.

Este hecho determina la necesidad de crear herramientas de medición que evolucionen de forma paralela a las nuevas fuentes de ventaja competitiva, situación que en la realidad no ha venido ocurriendo.

Por otro lado tenemos el intento de aplicar estrategias basadas en el conocimiento en

---

(2) R. Charán y G. Colvin, “*Why CEO's Fail*”, Revista Fortune del 21 de junio de 1999.



Organizaciones que tienen todavía una estructura y diseño para competir en la era industrial, esquemas de control centralizados, departamentos funcionales y una cultura de orden y control determinan el uso de ciertos sistemas de control táctico y de reacción lenta como es el presupuesto.

Por todo lo mencionado, lo que las organizaciones necesitan es un nuevo tipo de sistema de gestión, uno diseñado para gestionar la estrategia, no la táctica.

Actualmente las organizaciones están reconociendo que las ventajas competitivas provienen mas del conocimiento, las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados, que de las inversiones en activos tangibles, por lo tanto es imprescindible que todos los empleados y unidades de negocio estén alineados y vinculados a la estrategia.

### **3.- El cuadro de mando integral: de sistema de control a sistema de gestión**

El cuadro de mando integral en un inicio fue concebido como un sistema de control de gestión, sin embargo ha hecho posible medir la actuación futura, dando así paso a un nuevo tipo de sistema de gestión, el cual esta diseñado para gestionar la estrategia. Este nuevo sistema complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de la actuación futura.

Los objetivos e indicadores se derivan de la visión y estrategia de una organización y contempla la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.

Los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas de acciones que ya se han realizado, las medidas financieras son el termómetro de si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo al crecimiento y/o productividad de la organización, buscando de manera general la satisfacción de sus accionistas, la cual es regularmente relacionada con la rentabilidad y retorno de la inversión.

En la perspectiva del cliente, los ejecutivos identifican los segmentos de clientes y mercados en los cuales han decidido competir. Esta perspectiva tiene varias medidas genéricas las cuales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados, así como también mide de forma explícita la propuesta de valor que entregarán a los segmentos de clientes y mercados seleccionados. La propuesta de valor a los clientes constituyen aquellos atributos que las empresas ofrecen a sus clientes a través de productos y servicios, con la finalidad de crear fidelidad y satisfacción en los mismos. Los atributos pueden venir de sus productos y servicios, la relación con los clientes y de la imagen y prestigio.

La perspectiva del proceso interno busca identificar los procesos críticos en los que la organización debe ser excelente, centrándose en los procesos internos que tendrán impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros.

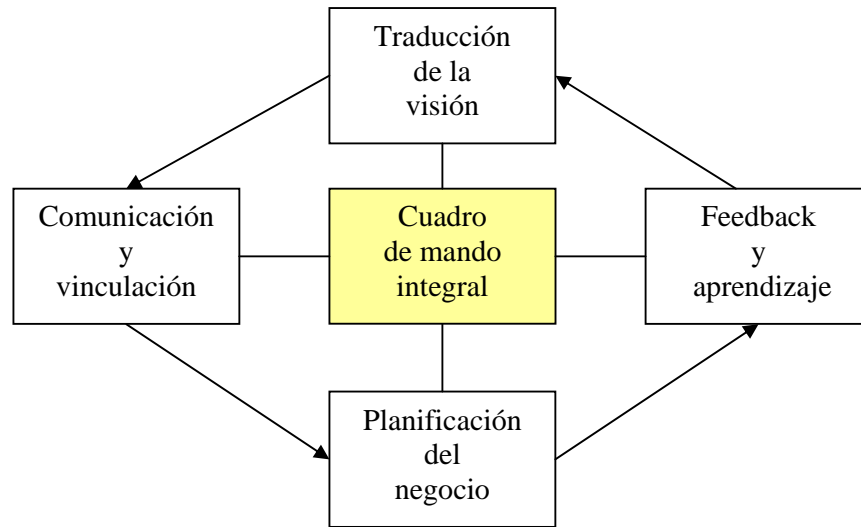
Para esto es importante determinar cuales son los procesos que tiene la organización, desde la identificación de las necesidades de los clientes hasta su satisfacción; en este tramo encontramos procesos de innovación, operaciones y servicio posventa. Los procesos de innovación constituyen la onda larga de la creación de valor, los cuales buscan crear nuevos productos y servicios para satisfacer las nuevas necesidades de los

clientes actuales y futuros, en cambio la onda corta de la creación de valor representan los procesos de operaciones, que buscan satisfacer las necesidades de los clientes actuales con productos y servicios existentes, por último los procesos de posventa retroalimentan a los procesos de innovación y de operaciones.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y crecimiento de una organización tiene tres fuentes principales: Las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información y la motivación, delegación de poder y coherencia con los objetivos. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos revelarán los vacíos existentes entre las capacidades actuales de los empleados y las que deberían adquirir para conseguir dichos objetivos, por otra parte para ser competitivos es necesario que los empleados cuenten con información en tiempo real sobre sus clientes, procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones, por último el contar con un clima organizacional adecuado, permitirá motivar e impulsar las iniciativas de los empleados.

#### **4.- Elementos y dimensiones del nuevo sistema de gestión**

Con el cuadro de mando integral los directivos pueden medir cómo las unidades de negocio crean valor para sus clientes actuales y futuros, es así como esta herramienta pasa de ser un sistema para medir resultados a transformarse en el marco organizativo de un sistema de gestión estratégica. En la figura No1, podemos ver sus elementos.



---

Robert S. Kaplan y David P. Norton, *Como utilizar el cuadro de mando integral*, Barcelona, Gestión 2000, 2001, p.33

**Figura No 1** Elementos del Sistema de Gestión Estratégico

#### *Traducción de la visión*

La clarificación y traducción de la visión en la estrategia debe alcanzar el consenso de todo el equipo, de igual forma las declaraciones de misión deben ser lo suficientemente amplias pero alcanzables, de nada nos sirve declaraciones grandiosas que en la realidad solo son palabras.

#### *Comunicación y Vinculación*

Para conseguir que el sistema sea eficaz, es necesario el compromiso de todos, así como tener unos objetivos claros tanto al corto como largo plazo y una vinculación de las recompensas con las medidas elegidas. Las medidas deben ser personalizadas.

### *Planificación de negocios*

Cualquier sistema de gestión estratégica ha de ser coordinado con el sistema de planificación financiera. Esta es la verdadera fuerza del sistema. A los directores se les alentará para mejorar las ventajas competitivas a pesar de sacrificar beneficios a corto plazo y estos efectos deberán ser tomados en cuenta dentro del sistema.

### *Feedback y aprendizaje*

Con un sistema de gestión estratégico, los directores pueden monitorizar constantemente el progreso y ajustar los planes según los acontecimientos reales y las acciones de la competencia. Las relaciones causa efecto nos ayudan a crear un proceso de aprendizaje eficaz.

Adicional a los elementos mencionados en este nuevo sistema de gestión, podemos identificar tres dimensiones totalmente definidas:

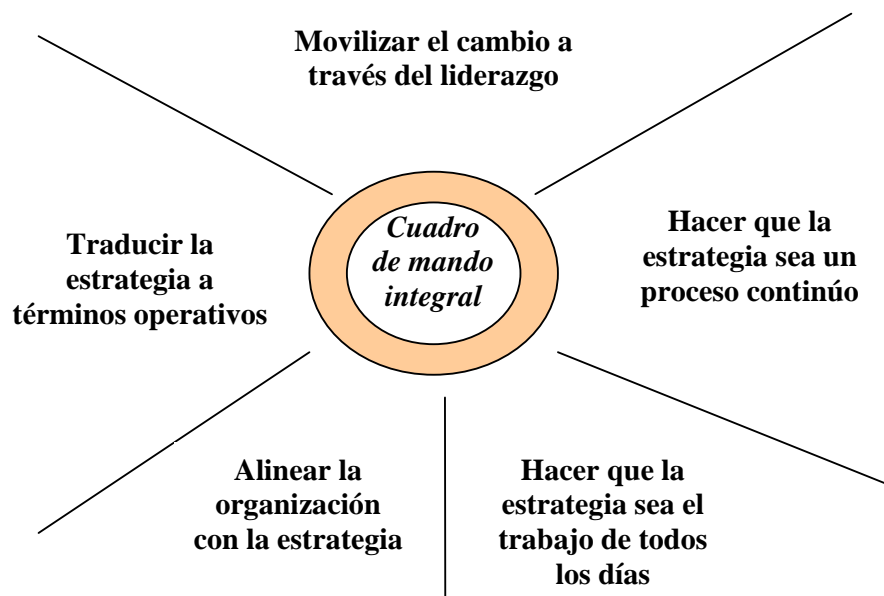
- *Estrategia*, la cual debería posicionarse en el centro de la agenda organizacional.
- *Enfoque*, muy fuerte y centrado en la estrategia, donde cada recurso y cada actividad se alinean con los objetivos y estrategia organizacional.
- *Organización*, que moviliza a todos los empleados para que actúen en función de la estrategia, así como una estructura lógica en donde se establezcan nuevos vínculos entre las unidades de negocio, servicios compartidos y empleados individuales.

## CAPITULO II

### PRINCIPIOS DEL NUEVO SISTEMA DE GESTION

Son cinco los principios que contempla el nuevo sistema de gestión basado en la estrategia, aunque cada organización lo maneje de forma diferente, a un ritmo diferente y en secuencias diferentes, de una manera u otra se encuentran presentes.

Veamos la Figura No 2, donde podemos apreciar los cinco principios de una organización basada en la estrategia.



---

Robert S. Kaplan y David P. Norton, *Como utilizar el cuadro de mando integral*, Barcelona, Gestión 2000, 2001, p.16

**Figura No 2.** Principios de una organización basada en la estrategia

## **Principio No 1: Traducir la estrategia a términos operativos**

Toda organización al poner en práctica su estrategia, combina los recursos y las capacidades internas para crear propuestas de valor para clientes y segmentos seleccionados.

Es muy importante que en esta creación de la propuesta de valor participen todos los empleados, no solamente la alta dirección, para ello el cuadro de mando integral permite describir y comunicar una estrategia de una forma coherente y clara, “la estrategia no se puede aplicar si no se comprende, y no se puede comprender si no se puede describir” (3)

Una herramienta desarrollado por los autores David Norton y Robert Kaplan (4), nos ayuda a definir una estructura lógica y completa para describir una estrategia, se trata del ‘mapa estratégico’.

### *Construcción de mapas estratégicos*

Estos mapas son la base para construir un cuadro de mando integral vinculado a la estrategia, como objetivo principal vemos la determinación de las relaciones causa-efecto en donde podemos ver como se transforman los activos intangibles en resultados tangibles (financieros).

---

(3) Robert S. Kaplan y David P. Norton, *Como utilizar el cuadro de mando integral*, Barcelona, Gestión 2000, 2001, p.75

(4) Kaplan Robert, y David P. Norton, *Como utilizar el cuadro de mando integral*, Barcelona, Gestión 2000, 2001

Los mapas estratégicos y el cuadro de mando integral constituyen las herramientas para traducir las declaraciones de estrategias generales en hipótesis, objetivos, indicadores y metas específicas.

El proceso de creación de un cuadro de mando integral se basa en la premisa de la estrategia como hipótesis, la estrategia implica el trasladar a una organización desde una situación actual a una situación futura y deseada pero incierta. El cuadro de mando integral describe las hipótesis estratégicas como relaciones causa- efecto, las cuales se pueden probar, por otro lado las hipótesis estratégicas requieren separar las actividades que actúan como inductores de los resultados deseados.

“La clave para aplicar la estrategia es hacer que todas las personas de la organización entiendan las hipótesis subyacentes, alinear recursos con hipótesis, poner a prueba las hipótesis continuamente y adaptarse a los requerimientos del tiempo real.”(5)

La estructura del cuadro de mando integral busca una lógica de arriba hacia abajo, comenzando con los resultados financieros y de los clientes, para luego pasar a la proposición de valor de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, los cuales constituyen los inductores del cambio. La relación entre los inductores y los resultados constituyen las hipótesis que definen la estrategia.

Los temas estratégicos reflejan lo que la alta gerencia cree que debe hacerse para alcanzar el éxito, generalmente se refieren a los procesos internos, estos temas proporcionan una forma de segmentar la estrategia en varias categorías generales: El cuadro No 1 nos muestra los temas estratégicos generales.

---

(5) Robert S. Kaplan y David P. Norton, *Como utilizar el cuadro de mando integral*, Barcelona, Gestión 2000, 2001, p.86



**Cuadro No 1.** Temas estratégicos generales

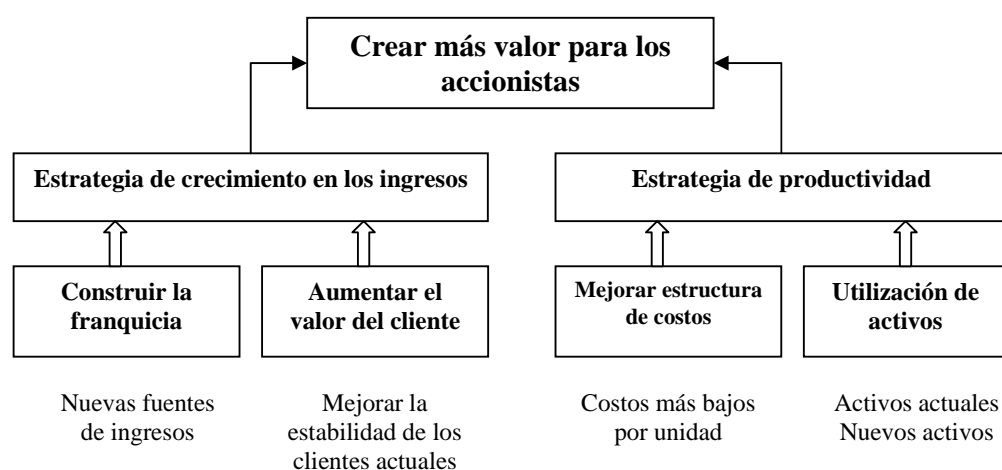
<b>Categoría General</b>	<b>Descripción</b>
Construir la franquicia	Onda larga de la creación de valor, desarrollo de nuevos productos y servicios, nuevas relaciones, nuevas aplicaciones, crecimiento y diversificación de los ingresos, penetración de nuevos mercados y segmentos de clientes.
Incrementar el valor del cliente	Expandir, profundizar o redefinir las relaciones con los clientes actuales.
Excelencia Operativa	Onda corta de la creación de valor, gestión de la productividad interna y de la cadena de abastecimiento lo cual les permite una producción eficaz, puntual y de cero defectos y de igual forma con la entrega de productos y servicios a los clientes. Busca la reducción de los costos unitarios y la mejora de los mix de canales. Utilización de recursos y capacidad, rendimiento sobre la inversión, optimización del ciclo de caja, mejor utilización de los activos.
Ser amables en el trato	Relaciones con terceras personas legítimamente interesadas, especialmente sectores públicos.

Cada uno de estos temas estratégicos constituye un pilar, que cuenta con su propia hipótesis, y sus propias relaciones causa efecto.

Veamos ahora como se construye una plantilla genérica de un mapa estratégico, en donde se enlazan las diferentes estrategias desde la perspectiva financiera hasta la de aprendizaje y crecimiento.

Generalmente para medir el objetivo financiero de alto nivel las empresas utilizan el ROI (retorno de la inversión), o el EVA, pero independientemente de esto, las empresas tienen dos estrategias básicas para impulsar el resultado financiero: el crecimiento y productividad.

Para impulsar el crecimiento, las compañías se basan en la estrategia de construir la franquicia y la de incrementar el valor de los clientes, en cambio la estrategia de productividad se basa en la excelencia operativa a través de la mejora en la estructura de costos y la utilización de activos. Veamos esto en la figura No 3



---

Robert S. Kaplan y David P. Norton, *Como utilizar el cuadro de mando integral*, Barcelona, Gestión 2000, 2001, p.95

**Figura No 3.** Creación del mapa estratégico: La perspectiva financiera

Es muy importante que las empresas encuentren un equilibrio entre estas dos estrategias contradictorias, para ello es fundamental el poder identificar la etapa en la que se encuentra el negocio, como guía para ello podemos ver el cuadro No 2, que nos

muestra el ciclo de vida de un negocio visto desde tres fases: crecimiento, sostenimiento y cosecha.

**Cuadro No 2.** Ciclo de vida de un negocio

<b>Fase de crecimiento:</b>	
<i>Características:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento rápido</li> </ul> <i>Objetivo Financiero:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de ventas en los mercados, grupos y regiones seleccionadas</li> </ul>	<i>Identificación:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciación técnica y de operación</li> <li>• Publicidad fuerte</li> <li>• Ampliación de compradores</li> </ul>
<i>Competencia:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muchos ingresos nuevos</li> <li>• Muchos competidores</li> </ul>	<i>Riesgo:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos, asumibles en función del crecimiento del mercado</li> </ul>
<i>Estrategias:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de participación de mercado</li> <li>• Cambios de precios</li> <li>• Imagen de calidad</li> </ul>	<i>Funciones Claves:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación y desarrollo (I&amp;D)</li> <li>• Crear capacidad de funcionamiento</li> <li>• Comercialización</li> <li>• Infraestructura y distribución</li> </ul>

<b>Fase de Sostenimiento:</b>	
<i>Características:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento lento</li> </ul> <i>Objetivo Financiero:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad</li> </ul>	<i>Identificación:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocupación por los costos</li> <li>• Volumen de compras</li> <li>• Selección de clientes</li> </ul>
<i>Competencia:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Basada en precios</li> <li>• Recesión</li> </ul>	<i>Riesgo:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Previsibles</li> </ul>
<i>Estrategias:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento de la participación del mercado</li> <li>• Racionalización de productos</li> </ul>	<i>Funciones Claves:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas</li> <li>• Innovación de procesos</li> <li>• Ampliación de capacidad</li> <li>• Mejora de la productividad</li> </ul>

<b>Fase de Cosecha:</b>	
<i>Características:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>No existe crecimiento del mercado</li> </ul> <i>Objetivo Financiero:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Retorno del cash flow</li> <li>Disminución del capital de trabajo</li> </ul>	<i>Identificación:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Concentración del mercado</li> <li>Tecnología especializada</li> <li>Poca diferenciación</li> </ul>
<i>Competencia:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Basada en precios</li> </ul>	<i>Riesgo:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Basado en el mercado</li> </ul>
<i>Estrategias:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Control de costos</li> </ul>	<i>Funciones Claves:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Control</li> <li>Utilización de activos</li> </ul>

Como podemos ver, una empresa que se encuentre en la etapa de crecimiento dará más énfasis a las estrategias de crecimiento, mientras que una empresa madura lo hará hacia la productividad.

Es muy importante que los objetivos financieros sean revisados por lo menos una vez al año, debido a que una organización puede repentinamente cambiar de una fase de cosecha a una de crecimiento, ya sea por un cambio tecnológico, de mercado o regulación.

### *La Perspectiva del cliente*

En la perspectiva del cliente la empresa identifica el segmento de clientes y de mercado en el cual han elegido competir, identifica los indicadores claves sobre sus clientes (satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad), así como mide de forma explícita la propuesta de valor que entregará a los segmentos de clientes y mercados seleccionados.

### *La segmentación del mercado*

Es muy importante un estudio de investigación a profundidad del mercado, el cual debería identificar los diferentes segmentos de mercado o clientes y sus gustos y preferencias en aspectos como: precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio.

La responsabilidad de la alta dirección recae en identificar los objetivos del cliente de cada segmento seleccionado, así como traducir sus declaraciones de visión y estrategia en objetivos basados en el mercado y sus clientes.

“Las empresas que intentan serlo todo para todo el mundo acostumbran a terminar siendo nada para nadie, o sea todo el mundo”(6), es preciso identificar claramente las poblaciones de clientes existentes y potenciales, para luego seleccionar los segmentos en los cuales elige competir la compañía, y de esta forma diseñar estrategias enfocadas que no solo nos digan que es lo que debemos hacer, sino también determinar lo que no hay que hacer.

Una vez identificado los segmentos de mercado en los cuales va a competir la compañía, es importante identificar los objetivos y medidas que va a utilizar, para ello tenemos dos conjuntos de medidas, las genéricas que toda empresa utiliza y aquellas que representan los inductores de la actuación que capturan la propuesta de valor que la empresa entregará a sus clientes.

---

(6) Robert S. Kaplan y David P. Norton, *El cuadro de mando integral*, Barcelona, Gestión 2000, 1997, p.76 y 77

### *Grupo de indicadores Genéricos*

Este grupo de indicadores incluye a los siguientes, ver cuadro No 3:

- Cuota de mercado
- Incremento de clientes
- Adquisición de clientes
- Satisfacción de clientes
- Rentabilidad de los clientes

**Cuadro No 3.** Indicadores Genéricos

<b>Cuota de mercado</b>	Determina la proporción de ventas en un determinado mercado o segmento dado. Se lo puede medir en base a número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas
<b>Incremento de clientes</b>	Mide en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocios atrae nuevos clientes.
<b>Retención de clientes</b>	Determina la tasa en términos absolutos o relativos de la capacidad de la organización en retener o mantener las relaciones existentes con sus clientes.
<b>Satisfacción del cliente</b>	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según ciertos criterios de evaluación específicos contenidos dentro de la propuesta de valor añadido.
<b>Rentabilidad del cliente</b>	Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, una vez descontados todos los gastos necesarios para mantener ese cliente.

### *La propuesta de valor*

La propuesta de valor a los clientes constituyen aquellos atributos que las empresas ofrecen a sus clientes a través de sus productos y servicios, con la finalidad de crear fidelidad y satisfacción en los mismos, estos atributos pueden ser organizados en tres categorías: los atributos de productos y servicios, la relación con los clientes y la imagen y prestigio.

Para comprender un poco mejor la propuesta de valor que una organización puede entregar a sus clientes, los autores Tracy y Wiersema(7) determinan tres disciplinas o estrategias de valor, en el cuadro No 4 podemos ver ciertas características de cada disciplina:

**Cuadro No 4.** Disciplinas de valor. Características

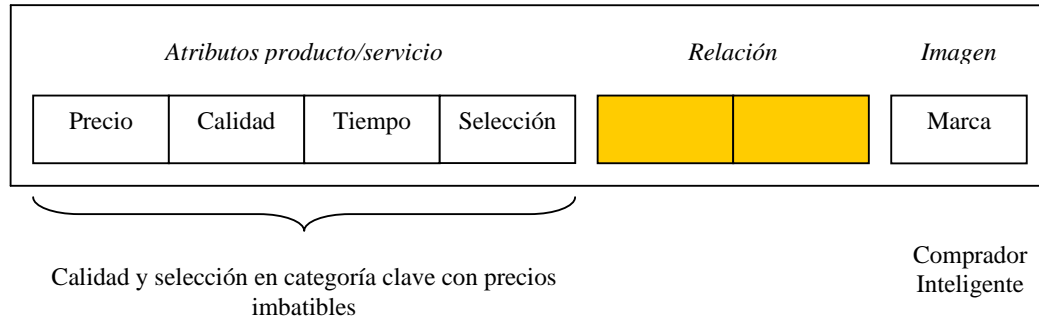
<b>Excelencia Operativa</b>	<b>Liderazgo en Producto</b>	<b>Intimidad con los clientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelentes procesos de suministro de productos y servicios.</li> <li>• Operaciones estandarizadas y simplificadas.</li> <li>• Planificación y control de operaciones centralizado.</li> <li>• Poca variedad de productos.</li> <li>• Cultura que premia la eficiencia y no tolera el desperdicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque en procesos de investigación, desarrollo de productos, explotación del mercado.</li> <li>• Estructura empresarial flexible, ad hoc, cambiante.</li> <li>• Sistemas gerenciales orientados a resultados y rápida toma de decisiones.</li> <li>• Incentivos y premios a nuevos productos.</li> <li>• Cultura que estimula la creatividad e innovación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obsesión por los procesos de desarrollo de soluciones y manejo de relaciones.</li> <li>• Estructura comercial con gran delegación a funcionarios que están cerca del cliente.</li> <li>• Sistemas gerenciales que estimulan la generación de resultados a clientes seleccionados y cultivados.</li> <li>• Cultura orientada a soluciones específicas, originando relaciones profundas y duraderas con clientes.</li> </ul>

Escoger una de ellas para dominar un mercado no implica el abandonar las otras dos, simplemente significa escoger la dimensión de valor sobre la cual la empresa pone en juego su reputación. Traduzcamos ahora estos conceptos a los mapas estratégicos, Veamos la figura No 4

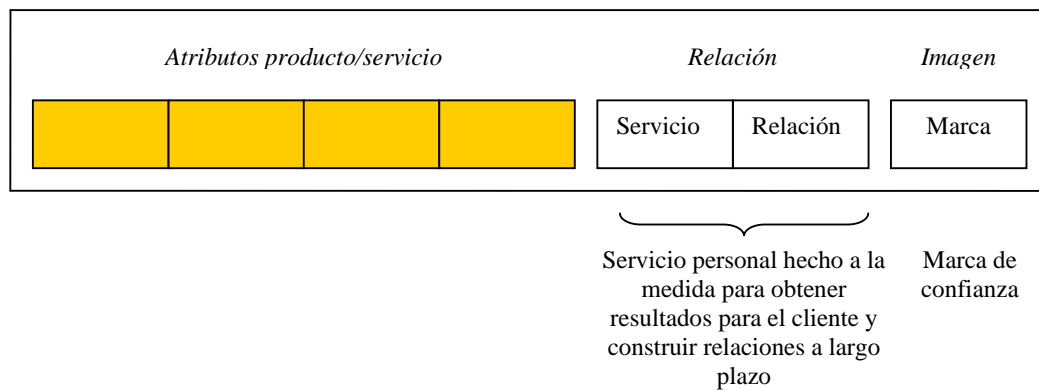
---

(7) Treacy Michael, y Fred Wiersema, *La disciplina de los líderes del mercado*, Bogotá, Norma, 1995

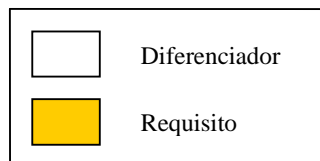
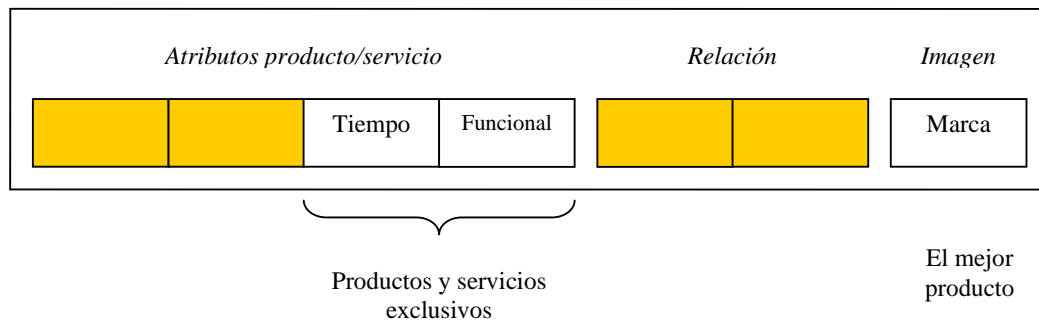
### Estrategia de Excelencia Operativa



### Estrategia intimidad con el cliente



### Estrategia de liderazgo de producto



Robert S. Kaplan y David P. Norton, *Como utilizar el cuadro de mando integral*, Barcelona, Gestión 2000, 2001, p.99

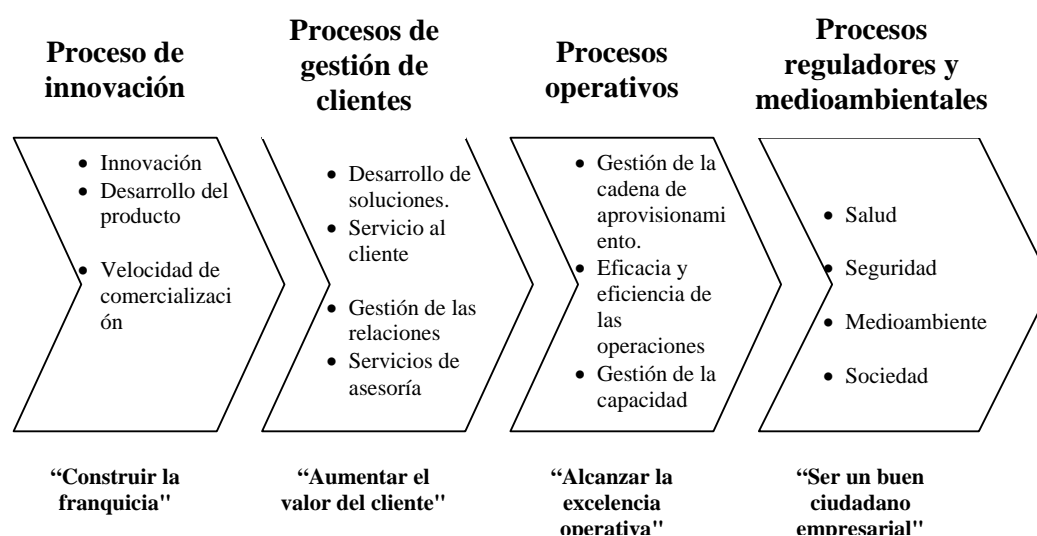
**Figura No 4.** Creación del mapa estratégico: La proposición de valor para el cliente



## La perspectiva del proceso interno

Para el desarrollo de esta perspectiva es necesario identificar los procesos más críticos del negocio, para ello Michael Porter(8) define que son las actividades las unidades básicas para crear cualquier ventaja competitiva, es por esto que crea uno de los métodos de análisis estratégico mas innovador, como es la Cadena de Valor, la cual visualiza a la compañía como una colección de actividades que son ejecutadas para diseñar, producir, vender, entregar y apoyar su producto.

Veamos en la figura No 5, como podemos asociar las diferentes estrategias genéricas que vimos anteriormente a los diferentes procesos de la cadena de valor y la propuesta de valor.



---

Robert S. Kaplan y David P. Norton, *Como utilizar el cuadro de mando integral*, Barcelona, Gestión 2000, 2001, p.99

**Figura No 5.** Cadena de valor genérica de una organización

---

(8) Porter, Michael, *La ventaja competitiva de las naciones*, Buenos Aires, Javier Vergara Editor S.A., 1990.

Como podrán ver en esta parte hemos aumentado los ‘procesos reguladores y medioambientales’, que se identifican con la estrategia de buenos ciudadanos empresariales, lo cual podría repercutir en tratar de obtener una clara reputación como líderes del medio ambiente, salud y seguridad, lo cual podría ayudar a la organización a retener a empleados valiosos, así como a poder expandir su presencia física en diferentes comunidades.

### *La perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento define los activos intangibles que necesita la organización para alcanzar los resultados propuestos, es muy importante comprender el papel que juega la gestión del conocimiento en esta perspectiva, en donde se define a la meta del conocimiento como “la actitud sistemática de encontrar, comprender, compartir y usar el conocimiento para crear valor”(9).

Las organizaciones basadas en el conocimiento tienen la capacidad de mejorar los procesos internos de una manera coherente a la propuesta de valor que ofrecen a sus clientes, lo cual depende de la habilidad y disposición que tienen las personas a cambiar su comportamiento y centrar su conocimiento en la estrategia.

Esta perspectiva tiene tres categorías importantes:

- Competencias estratégicas
- Tecnologías estratégicas
- Clima para la acción

---

(9) Robert S. Kaplan y David P. Norton, *Como utilizar el cuadro de mando integral*, Barcelona, Gestión 2000, 2001, p.106

Actualmente en la era de la información, la mayoría de los trabajos se han automatizado, la eficiencia y productividad, ya no son suficientes para conseguir el éxito, el mejoramiento de los procesos que al final busca mejorar el servicio que recibe el cliente, debe provenir cada vez mas de los empleados que manejan los procesos internos y los procesos de los clientes. Este cambio implica que los empleados de las organizaciones deben adquirir nuevas competencias, de manera que sus mentes y capacidades creativas contribuyan a la consecución de los grandes objetivos organizacionales.

Para poder ser competitivos es necesario que los empleados cuenten con información sobre sus clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones, la información que se procesa para la toma de decisiones debe ser oportuna y confiable.

Por último, es muy importante el contar con un clima organizacional adecuado, el cual permita motivar e impulsar la iniciativa de los empleados, un empleado dejará de contribuir si no se le concede la libertad para tomar decisiones y actuar.

Veamos el cuadro No 5, como Carla O'Dell y C. Jacson Grayson, combinan de cierta manera las diferentes estrategias de valor con ciertas habilidades, actitudes del personal y sistemas de información, elementos que nos ayudarán a establecer el clima que necesitamos para conseguir nuestros objetivos.

**Cuadro No 5.** Estrategias de la Gestión del Conocimiento

<b>Intimidad con el cliente</b>	<b>Innovación de producto</b>	<b>Excelencia Operativa</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Captar conocimientos sobre clientes.</li><li>• Comprender necesidades de los clientes.</li><li>• Respaldar a los empleados de primera línea con la información que necesitan</li><li>• Asegurarse de que todo el mundo conoce al cliente</li><li>• Poner el conocimiento de la empresa a disposición de los clientes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reducir tiempo de colocación en el mercado.</li><li>• Comercializar nuevos productos más rápidamente.</li><li>• Asegurarse de que las ideas circulen.</li><li>• Volver a utilizar lo que otras áreas de la empresa han aprendido.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reducir costos.</li><li>• Mejorar la calidad...</li><li>• Pasar el know-how de las mejores unidades a otras.</li></ul>

---

Carla O'Dell, C. Jackson Grayson, *Knowledge Transfer: Discover your Value Proposition, Estrategy and Leadership*, marzo-abril 1999.

En la figura No 6, se ha combinado las cuatro perspectivas para generar una plantilla genérica de un mapa estratégico.

### **Principio No 2: Alinear la organización con la estrategia**

El objetivo de una forma amplia es generar sinergia entre las unidades de negocio. Las empresas se encuentran formadas por varias divisiones y unidades de negocio que pueden tener diversos clientes, emplear diversas estrategias y competir en diferentes sectores.



Las sinergias pueden provenir de cualquiera de las perspectivas, a continuación en el cuadro No 6. podemos ver una serie de sinergias que se han observado en la práctica.

**Cuadro No 6.** Sinergias Empresariales

Perspectiva Financiera	Optimizar la distribución de capital Equilibrar el crecimiento con el riesgo
Perspectiva del cliente	Promover la venta cruzada Centrarse en el cliente
Perspectiva del proceso interno	Optimización de los procesos compartidos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inmobiliarios</li> <li>• Adquisiciones</li> <li>• Espacio en las estanterías</li> </ul> Economías de escala <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución</li> <li>• Fabricación</li> </ul> Integración de la cadena de valor
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Compartir mejores prácticas Desarrollar competencias claves

Otra de las formas que una organización puede crear sinergia es alineando sus unidades internas que proporcionan servicios compartidos, generalmente estas unidades son creadas a nivel corporativo debido a economías de escala y a las ventajas de la especialización y diversificación que pueden crear dichas unidades.

El éxito de las mismas es conseguir que el servicio entregado de forma centralizada responda a las estrategias y necesidades de las unidades de negocio, pero muchas veces acaba siendo un servicio burocrático, inflexible e insensible, sin aportar mayormente a las unidades operativas.

En la práctica podemos determinar dos enfoques para el desarrollo de unidades de servicios compartidos:

*El modelo de socio estratégico.-* Cada unidad de negocio desarrolla sus estrategias y prioridades empresariales, la unidad de servicios compartidos es un socio en este proceso.

*El modelo de negocio en un negocio.-* La unidad de servicios compartidos debe verse como un negocio en un negocio, es decir las unidades de negocio son sus clientes.

### **Principio No 3: Haciendo de la estrategia el trabajo diario de todos**

Una vez que se ha formulado la estrategia, se han creado los cuadros de mando de las unidades de negocio y de las unidades de servicios compartidos, lo que continua es hacer que todos los empleados hagan de la estrategia su trabajo diario.

Actualmente el reto de las organizaciones consiste en como implicar las mentes y los corazones de todos sus empleados, para de esta forma conseguir un compromiso, a más de su satisfacción.

Las organizaciones basadas en la estrategia utilizan al cuadro de mando Integral en tres procesos para alinear a sus empleados con la estrategia:

*Comunicación y formación:* Al igual que los programas de comunicación que se lanzan en la introducción de nuevos productos, de la misma forma se debería utilizar procesos de comunicación dirigidos hacia los empleados, los cuales deberían empezar por crear una conciencia estratégica, asegurar que los empleados entiendan el mensaje,

generar una lealtad hacia la estrategia, y por último que los empleados se conviertan en misioneros de la estrategia.

Como se puede ver la comunicación es importante, si los empleados no entienden la visión, menos aún podrán entender la estrategia para llegar a ella, por lo tanto es de responsabilidad de la alta gerencia el generar una campaña de comunicación que promueva lo puntos indicados, los medios pueden ser variados: Reuniones trimestrales, Folletos, Hojas informativas, programas de formación, intranets, etc.

*Desarrollar objetivos personales y de equipo:* Para que la estrategia tenga un verdadero sentido es importante que las metas y objetivos personales se encuentren alineados con los objetivos organizacionales.

Para lograr este objetivo las organizaciones deben buscar la forma adecuada para conectar el comportamiento individual de sus empleados con los objetivos de alto nivel de la empresa o unidad de negocio. Las organizaciones más sencillas cuyos resultados son fáciles de medir se pueden centrar en pocos indicadores, enfocados generalmente a la perspectiva financiera y del cliente, con estos indicadores los ejecutivos transmiten a los empleados los objetivos para que cada uno improvise e innove en nuevas formas de alcanzar los resultados establecidos.

Las organizaciones más complejas transmitirán a los empleados los resultados y estrategias que intentan conseguir y permitirá a cada uno de ellos establecer los objetivos personales que influyen y afectan a los objetivos organizacionales, volviéndose de esta forma una estructura más formal.



*Sistemas de Incentivo:* Un enlace importante entre la estrategia de alto nivel y las acciones diarias se da cuando las empresas ligan los programas de incentivos y compensaciones de sus empleados al cuadro de mando integral.

La retribución con incentivos es una herramienta poderosa para dirigir la atención de los empleados hacia los objetivos organizacionales, es muy importante que los empleados sientan cuando la organización tiene éxito y participen de la retribución, así como también noten el golpe cuando no se tiene el éxito deseado.

La mayoría de los ejecutivos prefieren dar más importancia a los objetivos basados en resultados que en actividades o tareas, así como planes de retribución simples que no tengan más de siete indicadores, a fin de incrementar el enfoque y reducir la confusión. Por otro lado tenemos el dilema de retribuciones individuales frente a equipos, las retribuciones basadas en el equipo fomentan el comportamiento cooperativo y la solución conjunta de problemas, motivan a los empleados a identificar situaciones y proponer soluciones mas allá de sus responsabilidades individuales, sin embargo el problema al que pueden enfrentarse es el caso en el cual el individuo no recibe una plena retribución por su aporte y puede beneficiarse de las buenas ideas y del trabajo de otros. Elegir el mix adecuado de retribuciones individuales y de grupo, es sin duda una tarea difícil, sobre la cual no pesan reglas.

#### **Principio No 4: Haciendo de la estrategia un proceso continuo**

Las organizaciones basadas en la estrategia procuran integrar la gestión de presupuestos y operaciones con la gestión de la estrategia, en donde los objetivos a

alcanzar y las iniciativas estratégicas del cuadro de mando integral vinculan la retórica de la estrategia con el rigor de los presupuestos.

Los nuevos sistemas de feedback estratégico unidos al cuadro de mando integral proporcionan un nuevo marco para realizar informes, así como tipos de reunión de ejecutivos, la cual se centra ahora en la estrategia, los equipos de ejecutivos pueden ser más analíticos a medida que examinan y pueden a prueba sus hipótesis estratégicas.

#### *Los presupuestos en el nuevo sistema de gestión*

La mayoría de las organizaciones utilizan el presupuesto como principal sistema de gestión a la hora de establecer objetivos, distribuir recursos y revisar resultados, sin embargo estos procesos generalmente están separados de la planificación estratégica, es por esto que la atención de la alta gerencia se limita a alcanzar objetivos financieros a corto plazo.

Sin embargo, debido a que el presupuesto cumple con funciones vitales de la organización, es imprescindible mencionar que el nuevo sistema de gestión estratégica debe estar unido al presupuesto para gestionar la táctica, para conseguir esto es necesario realizar unos pasos para descender de la estrategia de alto nivel al presupuesto operacional:

- Traducir la estrategia en un mapa estratégico, definir objetivos e indicadores.
- Fijar objetivos a alcanzar en fechas futuras concretas, identificando vacíos de planificación.
- Identificar iniciativas estratégicas y cantidad de recursos para cubrir los vacíos de planificación, y así alcanzar los objetivos.

- Asignar recursos para las iniciativas estratégicas. Introducir estos elementos en el presupuesto anual, el cual comprende dos elementos: un presupuesto estratégico para gestionar programas y un presupuesto operacional para gestionar la eficiencia de departamentos y funciones.

### *La retroalimentación y el aprendizaje estratégico*

La actuación estratégica debe ser monitorizada y guiada para facilitar la retroalimentación y el aprendizaje de los ejecutivos, de igual forma debe ser validada constantemente ya que si se trata de una estrategia perdedora, el cuadro de mando integral podría acelerar el fracaso, ya que todas sus fuerzas estarían centradas en ella, por lo tanto necesitan de retroalimentación para identificar las estrategias no rentables.

Bajo este nuevo sistema de gestión, las reuniones se utilizan para gestionar la estrategia, no la táctica, definiendo una agenda centrada en el cuadro de mando integral, con aspectos estratégicos, trabajo en equipo y aprendizaje.

La función de los altos ejecutivos en estas reuniones se centra en controlar la estrategia, poner a prueba la estrategia y adaptar la estrategia.

### **Principio No 5: Liderazgo ejecutivo para movilizar el cambio.**

Para producir la transformación esperada, es necesario un liderazgo que cree una nueva organización, o por lo menos la adapte a unas circunstancias cambiantes, para lo cual veremos diferentes enfoques utilizados, todos ellos se inician cuando un líder crea el sentido de necesidad de cambio. Esta necesidad puede significar revertir unos resultados por debajo de las expectativas, responder a un entorno altamente

competitivo o ampliar las capacidades actuales de la organización para marcar una diferencia con la competencia.

Es muy común ver que las organizaciones buscan generar un cambio drástico cuando los resultados esperados están muy por debajo de los objetivos y se dan cuenta que las acciones que se venían realizando ya no funcionan y tampoco funcionarían en el futuro. El cuadro de mando integral para estos casos se constituye en una herramienta de gestión altamente efectiva, la cual motiva y alinea a toda la organización.

De igual forma un gran cambio no tiene porque surgir necesariamente de la desesperación de una situación difícil, los grandes líderes pueden motivar cambios de una inspiración sobre el futuro y lograr que todos los empleados trabajen hacia el éxito de la organización.

Ahora bien, para generar un cambio organizacional, este debe ir acompañado de un cambio en el sistema de medición, no es de sorprender que los ejecutivos que son medidos de manera mensual o trimestral, no inviertan en crecimiento a largo plazo, ya que están pagados según indicadores financieros a corto plazo, por lo tanto es importante traducir todas las estrategias en indicadores, de manera que toda la organización entienda claramente la visión, sin esta claridad, los empleados no podrán reforzar sus acciones para implementar las nuevas estrategias de crecimiento y productividad.

Otro punto importante en el liderazgo para motivar el cambio, es el equipo de trabajo, la mayoría de los equipos ejecutivos están conformados por especialistas funcionales

con mucho conocimiento en sus áreas, los cuales no poseen una conciencia de cómo operan las demás funciones. Las organizaciones basadas en la estrategia deben transformar a sus especialistas en equipos inter-funcionales de solución de problemas.

Por último debería verse al cuadro de mando integral como un sistema interactivo, el cual busca generar preguntas, discusiones, debates, diálogos y aprendizaje, mas no como una herramienta de control que regule las acciones de los empleados, debemos recordar siempre que un indicador es una herramienta de comunicación y alineación a las nuevas estrategias organizacionales.

### **CAPITULO III**

#### **LA PRODUCTIVIDAD Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

La productividad es la fuente del progreso económico tanto para un país como para una organización individual. El debate sobre las fuentes de la productividad generalmente ha sido la piedra angular de la economía política clásica, sin embargo debemos señalar que los modos específicos de aumentar la productividad definen la estructura y dinámica de un sistema económico determinado.

Ahora bien, si existe una nueva economía del conocimiento, debemos ser capaces de identificar las nuevas fuentes de la productividad que hacen a esa economía distinta, no se trata de un tema fácil, en otras palabras los enfoques tradicionales (era industrial) de la productividad tienen poco que contribuir en el campo de los servicios y del conocimiento.

Los ejecutivos de la era industrial fueron “educados en el principio de que la productividad puede incrementarse si se reducen al mínimo los costos unitarios de mano de obra a través de un mayor rendimiento total, utilizando una mejor tecnología o incentivos basados en el trabajo”(10), sin embargo en la era de la información este modelo esta siendo cuestionado, ya que actualmente las mayores mejoras de la productividad no provienen de las máquinas, tecnología o incentivos; sino de lo bien que los directores utilizan la tecnología para mejorar la organización, la calidad de la fuerza de trabajo y de si estas mejoras satisfacen los objetivos estratégicos.

---

(10) Jeremy Hope y Tony Hope, *Competir en la tercera ola*, Barcelona, Gestión 2000, 1998, p.219

Las prácticas directivas correctas, la buena organización del trabajo y unos objetivos estratégicos que se comprendan claramente constituyen la diferencia.

Veamos ahora las características y las políticas principales seguidas por los directivos de la era industrial para mejorar la productividad, así como los factores que se cree tienen un impacto significativo en la productividad en la tercera ola y como el cuadro de mando integral se relaciona con estos factores.

### **1.- El modelo de la era industrial**

Hemos identificado a ocho como las características y políticas seguidas por el directivo de la era industrial:

#### *Menos puestos de trabajo*

Las medidas de la productividad tienen un numerador representado generalmente por el rendimiento y un denominador por el número de gente necesaria para producir el rendimiento. De estos factores se deducen tres formas para mejorar la relación: aumentar el rendimiento, reducir la aportación o realizar una aportación de ambas.

Muchos directivos de la era industrial han eliminado gran parte de su fuerza de trabajo en nombre de la productividad, pero con la pérdida de varias personas claves y con los conocimientos que poseen esos trabajadores, ¿cuanto daño han hecho a sus capacidades de largo plazo y cuanto terreno han cedido a la competencia?

Muchos estudios determinan que la reducción de tamaño puede aportar un alivio pasajero, pero pronto será necesario que los ejecutivos tomen otras medidas para

revertir los malos resultados operativos, los cuales aparecen a la superficie un poco mas tarde de medidas como éstas.

#### *Puestos de trabajo a tiempo parcial y salarios mas bajos*

Otra forma común de mejorar el denominador de la productividad es reducir el personal permanente y reducir los costos del trabajo. Los empleados a tiempo parcial no gozan de todos los beneficios y por ende representan una forma de ahorro, pero debemos tomar en cuenta que los empleos a tiempo parcial deberían estar en funciones de trabajo poco especializado y de poca importancia, el no considerar esta dimensión podría resultar en una disminución de los niveles de servicio y hasta la pérdida de clientes, ya que éstos a menudo no se encuentran alineados con los objetivos organizacionales y por lo tanto sus aportaciones no van mas allá del cumplimiento de un horario. Los costos de los empleados temporales y de los altos niveles de rotación pueden ser grandes y generalmente quedan ocultos en los estados financieros.

#### *Subcontratación*

Muy pocas organizaciones han gestionado la subcontratación de manera estratégica y eficaz, generalmente el buscar un proveedor externo para que se encargue de ciertas funciones ha sido visto desde un punto económico más no estratégico.

#### *Reingeniería*

Las iniciativas de reingeniería han tenido un marcado efecto sobre los niveles de empleo y productividad, sin embargo sus resultados han sido muy cuestionados. Lo que debemos tener claro ahora es que la reingeniería no puede funcionar sin un cambio en la cultura y los sistemas de recompensa y que para alcanzar esos cambios hay que



dedicarles mucho trabajo y esfuerzo del que hasta ahora han dedicado la mayoría de los altos ejecutivos.

#### *Automatización y tecnología*

Son muchas las empresas que han buscado resolver el problema de la productividad mediante una gran dosis de tecnología y en el grado en que esta tecnología ha sustituido al trabajo repetitivo y monótono, esto ha dado resultados. Pero en muchos otros aspectos la automatización y tecnología no han producido, ya que estas pueden ayudar a mejorar el tiempo invertido en una tarea concreta, pero no mejorar necesariamente la calidad o el contenido del servicio. Este punto es de general aplicación en los procesos que tienen contacto con el cliente, en donde lo que cuenta es la atención y el servicio.

#### *Teletrabajo*

Cada vez es mayor el número de trabajadores que están lejos de las oficinas o lo que es mas común trabajan en sus casas. El teletrabajo ahorra espacio de oficina, pero esta clase de trabajo coloca unas cargas mayores sobre los directivos, el dilema del director es que para dirigir a la gente que trabaja fuera de la esfera local de control, este debe confiar en ella, pero existe un choque inevitable entre la confianza y la filosofía de control.

#### *Objetivos de mejora*

Los objetivos de mejora son una forma de exigir una actuación superior de los trabajadores, pero muchas veces los trabajadores utilizan el único recurso que tienen, su propio tiempo, con lo cual se consiguen altos niveles de estrés y al final una

actuación muy por debajo del promedio. Es muy importante que el objetivo de mejora se considere alcanzable, no es importante el nivel que se plantee como objetivo, sino más bien el proceso de lo que se intenta estimular, mejores formas de realizar su trabajo o eliminación del trabajo innecesario. De igual forma los objetivos de mejora no deben ser para todo el mundo, ya que podría dañar a su mejor gente, la cual puede que ya este trabajando hasta el límite.

### *Pago de incentivos*

Existe una firme convicción en recompensar a los individuos por su rendimiento. De hecho en la era industrial el trabajo ha destajo estaba basado en la cantidad de tiempo producido en un tiempo dado. Era una relación ganar – ganar, los empleados ganaban mas sueldo y los jefes mas rendimiento. Sin embargo existen autores que indican que las recompensas compran una obediencia temporal, por lo que parece que funcionan. La gente se siente controlada y esto puede ocasionar una ruptura de relaciones, por lo que es muy importante determinar los aspectos que motivan a la fuerza de trabajo de una manera individual.

## **2.- El modelo de la tercera ola y el cuadro de mando integral**

El tema de la productividad, al igual que la mayoría de los temas de gestión, no tiene una formula mágica que pueda adoptarse. Los ocho temas claves que abordaremos se refieren a los probados y comprobados principios que autores bien informados encajan en la imagen de la tercera ola.

### *Una adecuada cultura directiva*

La filosofía directiva adecuada no solo importa, importa muchísimo, sin embargo muchas compañías no practican lo que dicen, existen brillantes declaraciones de misión las cuales no pasan de ser bien intencionadas, lo que importa ahora es el resultado de las acciones de la dirección, es decir, ahora los empleados solo se fijan en lo que los directivos y supervisores hacen, no en lo que dicen. Los valores y la confianza van de la mano, constituyen elementos indispensables para las organizaciones en red y los equipos de procesos de la tercera ola. Su éxito depende de la confianza.

### *Seguridad de empleo*

Eliminar puestos de trabajo, reducir los niveles salariales e introducir la automatización no es el mejor camino hacia la productividad. Es muy difícil ver la forma en que cualquier empresa puede construir el éxito a largo plazo sin una fuerza de trabajo leal y segura. Existe una abrumadora evidencia de que los empleos se vuelven más productivos cuanto más tiempo permanecen en la empresa. Gran parte del éxito japonés se ha atribuido a sus políticas de empleo para toda la vida, estas políticas engendran la creencia en los trabajadores de que son valorados como activos en vez de costos que había que recortar en períodos malos y de igual forma reforzó el respeto de los directivos para con sus empleados.

### *Los empleados adecuados*

Contratar a la gente adecuada es un aspecto crucial de la construcción de una empresa basada en el conocimiento. Las empresas han de buscar gente que encaje en sus valores y cultura, se debe apostar por la gente, no por las estrategias empresariales,

generalmente las estrategias son intelectualmente sencillas, pero su ejecución no lo es, las estrategias no le convertirán en una mejor empresa, en cambio las actitudes de sus empleados y sus habilidades para ejecutar las mismas constituyen un pilar para el desarrollo de una ventaja competitiva y productividad. Pero para conseguir al mejor personal las empresas deben preocuparse por desarrollar programas de satisfacción del empleado, que se basen en mejores procedimientos de selección, mejor construcción de habilidades, una mayor libertad para la toma de decisiones en el puesto de trabajo, una mayor automatización de las labores de trastienda, mayores oportunidades de ascenso y un sistema de recompensas adecuado.

#### *La organización del trabajo*

La organización del trabajo es otro tema crucial, las mayores iniciativas en los últimos años ha sido pasar a los procesos horizontales basados en los equipos. Como regla general, cuanto menos sean los pasos involucrados en un proceso, mas eficiente es éste. Los procesos bien gestionados generalmente exigen menos gente para realizar las actividades creadoras de valor, los cuales son directamente responsables ante el cliente y por lo tanto más sintonizados con las exigencias del mismo.

#### *Participación y delegación de poder*

La participación y delegación de poder no suceden simplemente por decreto. Para tener éxito se necesita las herramientas, la formación y los recursos. Concretamente para la delegación de poder es necesario que los empleados de primera línea cuenten con la formación para actuar como hombres de negocios, la información y un sistema de recompensa que apoye su nueva actuación. En la era de la información, se habla de la ecuación de la delegación de poder como una ecuación multiplicativa, es decir, si el

poder, o la información, o el conocimiento, o las recompensas no funcionan adecuadamente, los resultados serán cero.

#### *Formación y aprendizaje*

Una formación eficaz es esencial para una productividad superior, sin embargo los sistemas contables tratan a la formación y aprendizaje como un gasto, por lo que con frecuencia se tratan de minimizar. Algunos directivos ven a la formación como una inversión pérdida, ya que al mejorar los niveles de habilidad de sus empleados, se hacen más vulnerables al asedio de los competidores. Lo único cierto es que existe una clara vinculación entre la formación y productividad.

#### *Compartir la información*

Para las empresas basadas en el conocimiento el compartir la información es esencial para el éxito y la solución de problemas. El crear oportunidades depende del conocimiento compartido y de la construcción de bases de datos eficaces. Además, compartir información es un requisito previo a la confianza. Pero la realidad es que en muchas empresas, el conocimiento es poder y a menudo es la única póliza de seguro al alcance de los trabajadores contra la pérdida de sus trabajos y por lo tanto este conocimiento es escondido cuidadosamente.

#### *Compartir los beneficios*

Las empresas de la tercera ola deben reconocer que el único modo de alcanzar y mantener una productividad superior es compartir sus beneficios, actualmente vemos como en ciertas organizaciones en donde su fuerza de trabajo tiene un interés personal

a causa de una propiedad compartida, éstas se han comportado excepcionalmente bien durante largos periodos.

Una vez visto como los diferentes temas que sustentan la productividad tanto en la era industrial como en la tercera ola, podemos ver que el enfoque de la era industrial en torno a la medición de la productividad se deriva del modelo económico que ha sostenido el pensamiento económico durante todo este siglo. Esta clase de pensamiento esta reforzado por los sistemas contables que anotan a la gente como gastos en lugar de cómo activos. Tal como lo dijo Eli Goldratt: “La contabilidad es el enemigo número uno de la productividad”. Los costos de contratación, formación y desarrollo de la gente se anotan como un gasto del período en que se producen, de esta forma lo que se consigue cuando las compañías enfrentan presiones y los directivos luchan por unos objetivos trimestrales de beneficio, es reducir dichos ‘costos’, dañando los procesos que en última instancia definen su competitividad.

Para que los sistemas contables lleguen a un acuerdo sobre estos problemas, necesitan encontrar nuevas formas de medir el trabajo que genera valor añadido, el cuadro de mando integral cuestiona la perspectiva tradicional de la contabilidad de gestión y busca complementar la medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores claves que incidirán en el futuro. El cuadro de mando integral enfatiza la conversión de la visión y estrategia empresarial en objetivos e indicadores estratégicos.

Por otra parte los puntos analizados dentro del modelo de la tercera ola se enfocan principalmente en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del cuadro de mando

integral, así como dentro de los principios de una organización basada en la estrategia, de hecho hemos podido ver a lo largo de esta primera parte como los inductores de la actuación al igual que los factores de la productividad en la tercera ola, tienen su base en el recurso humano, en la capacidad y calidad de la fuerza de trabajo, en la tecnología que utilizan para mejorar la organización y en la adecuada dirección estratégica. En definitiva estos factores son la base de una relación causal, que busca la consecución de los objetivos financieros y de clientes, los cuales llevarán a cualquier organización a una mejora en la productividad.

## **PARTE II**

### **EL CASO. FOTOLUZ**

La segunda parte se encuentra dedicada al desarrollo del caso, para ello conoceremos a la compañía Fotoluz por medio de sus antecedentes, desde su nacimiento cuando las órdenes fotográficas eran enviadas para su proceso en Panamá, hasta su posición actual, desde puntos de vista como: participación en el mercado ecuatoriano, situación financiera, organigrama estructural, canales de distribución, etc.

El diagnóstico ha sido enfocado desde aspectos tanto internos como externos, del cual hemos identificado el impacto de los avances tecnológicos en especial los digitales que han puesto a la industria fotográfica frente a un gran reto y transformación. La cadena de valor ha permitido identificar los procesos generadores de valor que tiene la compañía, así como sus procesos de apoyo, toda esta fase de diagnóstico ha permitido identificar los principales problemas de la Compañía. Los puntos correspondientes a la planeación estratégica han sido tomados de su plan estratégico, de entrevistas con sus principales ejecutivos, así como del Manual de la Organización del cual dispone la compañía.

Por último se establece una propuesta de Cuadro de Mando Integral para Fotoluz, la cual contiene un profundo y descriptivo desarrollo de cada perspectiva, dando un tratamiento especial a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en cuanto a su profundidad y uso de herramientas para su aplicación. La formulación del mapa estratégico y su diagrama de causa – efecto, nos llevan a identificar los objetivos e indicadores estratégicos del cuadro de mando, para en base a éstos desarrollar un Manual de Indicadores de Gestión.



## CAPITULO IV

### CONOCIENDO A LA COMPAÑÍA FOTOLUZ

#### 1.- Antecedentes

##### *a) Historia*

*Fotoluz*, nace en Quito el año de 1965, con la recolección de trabajos fotográficos en color y blanco y negro, los cuales eran enviados en forma diaria a la ciudad de Panamá para su revelado.

A los 5 años de éste manejo operativo se instala un laboratorio central en la ciudad de Guayaquil, el cual estaba orientado para servir al segmento aficionado a nivel nacional, años mas tarde se instala otro laboratorio de similares condiciones en la ciudad de Quito, con el mismo objetivo, se trataban de laboratorios de alto volumen que necesitaban gran cantidad de espacio físico para su funcionamiento.

Posteriormente en la década de los ochenta surge un nuevo concepto del negocio, equipos de bajo volumen y de dimensiones mínimas comparadas con las de su predecesor marcaban una nueva etapa en la industria fotográfica, se trata de los equipos conocidos con el nombre de Minilab, los cuales brindan la oportunidad de un servicio de entrega inmediata, debido a sus bajos costos de producción, facilidad de uso y tamaño.

Poco a poco la Compañía ha venido instalando minilaboratorios en las principales provincias del país, en la actualidad la cadena cuenta con 91 Fototiendas a nivel

nacional y con la distribución exclusiva de una de las mejores marcas en la industria, como es Kornak.

Actualmente la industria fotográfica se encuentra frente grandes cambios, gracias a la tecnología digital podemos ver como las personas obtienen sus recuerdos fotográficos a través de las cámaras digitales, por lo que la Compañía y la industria se encuentran frente a un gran reto en cuanto a buscar nuevas formas de comercializar y reorientar sus servicios.

#### *b) Negocio*

Fotoluz se dedica a la captura, reproducción y conservación de imágenes, por medio del servicio de revelado fotográfico y comercialización de productos complementarios. Su principal fuente de ingresos en su cadena de Fototiendas al 2002, constituye el servicio de revelado con un 66% de la totalidad de los ingresos y el 34% restante representa la venta de mercaderías y productos complementarios.

#### *c) Productos*

Los principales productos y servicios que comercializa la Compañía son los siguientes:

Servicios:

- Proceso para revelado (Fotoacabado)
- Ampliaciones
- Proceso para slide
- Enmarcados

Productos:

- Películas (rollos)

- Cámaras
- Pilas
- Accesorios

#### *d) Canales de distribución*

La Compañía dispone de dos canales de distribución que son:

Retail:

Venta al detalle a través de 91 Fototiendas distribuidas a nivel nacional (mercaderías y fotoacabado).

Distribución:

Venta a distribuidores como farmacias, bazares, auto-servicios, etc. Tanto a nivel de mercaderías como fotoacabado.

#### *e) Clientes*

Los clientes a los que sirve la Compañía por medio de sus canales de distribución se encuentran clasificados en dos tipos:

Clientes Aficionados:

Corresponden a los consumidores finales que adquieren productos de fácil uso y servicios estandarizados.

Clientes Profesionales:

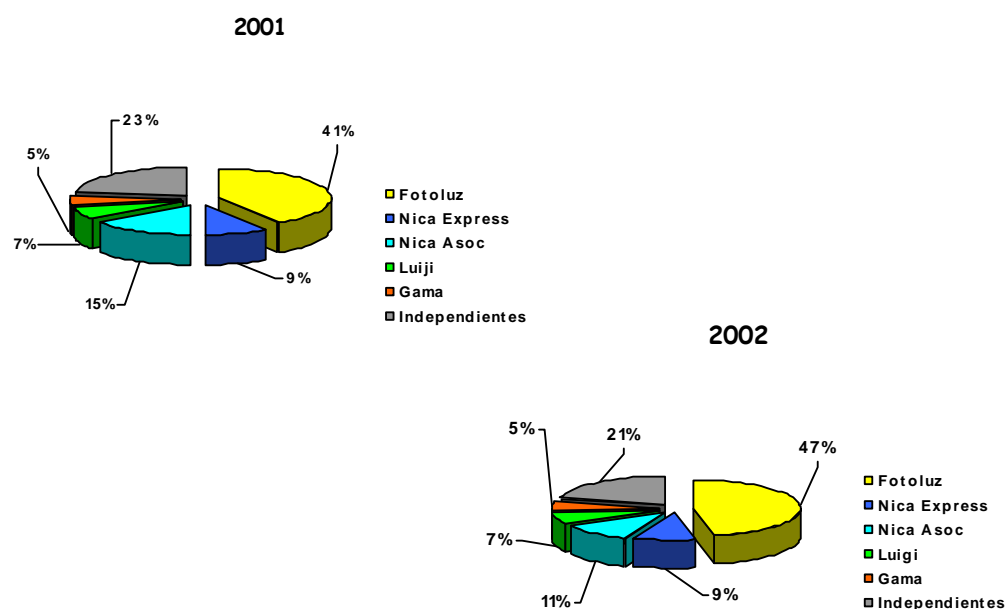
Constituyen fotógrafos profesionales que prestan servicios con fines publicitarios, artísticos, periodísticos, sociales (eventos como matrimonios y fiestas), etc.

*f) Situación del mercado*

Fotoluz es la Compañía líder en el mercado fotográfico. Veamos las figuras No 7 y 8 en donde podemos ver la participación de mercado tanto de revelado, como películas (mercadería) para los años 2001 y 2002 respectivamente

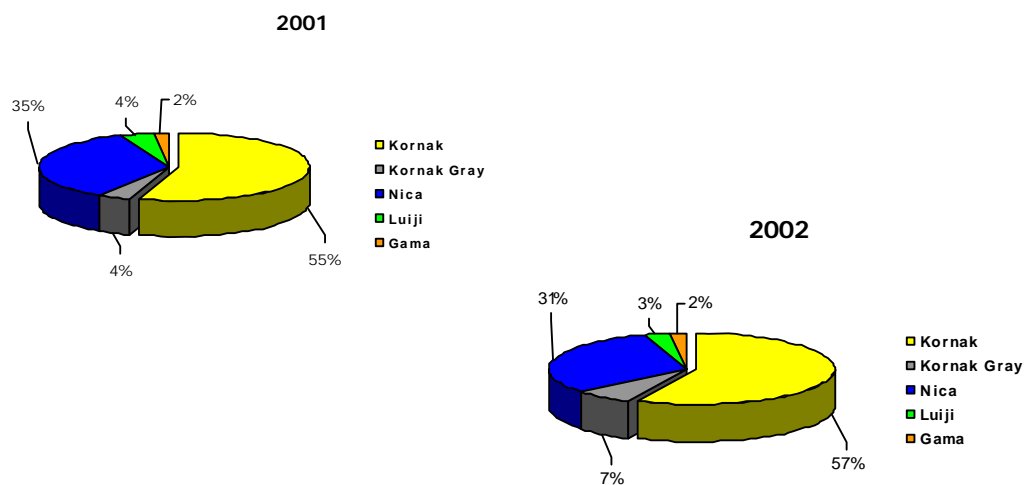
**Figura No 7**

**Participación de mercado en revelado**



**Figura No 8**

**Participación de mercado en película (rollos)**



Cuadro No 7. Información financiera

<b>FOTOLUZ</b>			
<b>Ingresos por línea de distribución al 2002</b>			
	<b>USD</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
<u><i>Retail</i></u>			
Fotoacabado	9.711.315,00	66,46%	
Mercadería	4.900.545,00	33,54%	
Total	14.611.860,00	100,00%	74,75%
<u><i>Distribución</i></u>			
Fotoacabado	522.198,00	10,58%	
Mercadería	4.412.561,00	89,42%	
Total	4.934.759,00	100,00%	25,25%
<b>Total Ingresos</b>	<b>19.546.619,00</b>		<b>100,00%</b>

**FOTOLUZ****Márgenes Brutos**

<u><i>Retail</i></u>	<b>%</b>
Fotoacabado	38,00
Mercadería	25,00
<u><i>Distribución</i></u>	
Fotoacabado	40,00
Mercadería	22,00

**FOTOLUZ****Estado de Resultados**

	<b>%</b>
Ventas	100%
Costo de Ventas	-69%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>31%</b>
<i>Gastos Operativos</i>	
Administrativos	4%
Ventas	10%
Gastos Operativos	14%
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>17%</b>

#### *h) Factores Críticos de éxito*

- Recurso humano calificado (producción).
- Tecnología (equipos).
- Publicidad y merchandising.
- Ubicación de locales
- Marca que representa (KORNAK).

#### *i) Organización*

La Compañía pertenece al grupo Comercialdato y dispone de dos oficinas principales (Quito y Guayaquil), siendo la oficina matriz en la ciudad de Guayaquil, en la figura No 9 podemos ver un organigrama estructural de la Compañía.

## **2.- Diagnóstico**

#### *a) Análisis FODA*

##### Fortalezas

- Respaldo de una marca mundial como es KORNAK
- Cobertura de distribución (cadena de almacenes)
- Experiencia del negocio
- Calidad de los insumos
- Presupuesto para inversión publicitaria
- Preferencia y fidelidad de los clientes
- Alianzas estratégicas con autoservicios



### Debilidades

- Tiempo de entrega
- Demora en la atención
- Cultura de servicio al cliente
- Sistemas de punto de venta
- Capacidad de mantenimiento en los equipos
- Variedad de mercadería de productos complementarios
- Infraestructura de mantenimiento
- Programas de control de calidad

### Oportunidades

- Comercialización de servicios digitales
- Desarrollo de canales no tradicionales
- Promover la fotografía con el desarrollo de escuelas
- Aprovechar la base de clientes para diseñar programas de fidelización
- Incursionar en Fotoestudios
- Cubrir la demanda de los fotógrafos profesionales
- Venta de nuevos productos a través de la cadena
- Alianzas publicitarias

### Amenazas

- Contrabando
- Inestabilidad política del país
- Nivel elevado de arriendos
- Expansión de Nica Expres y Fotoshow con equipos y servicios digitales
- Ingreso de cadenas extranjeras
- Precios bajos de la competencia



## *b) Análisis de las cinco fuerzas de Porter*

### *La rivalidad entre las empresas que compiten*

La industria fotográfica en el país esta conformada por distribuidores exclusivos de multinacionales como: Kornak, Nica, Luiji, y Gama entre las firmas principales. Existe un claro liderazgo de la marca Kornak a nivel del mercado ecuatoriano.

En el caso de Kornak a través de Fotoluz y Nica de Cybe, se trata de distribuidores que poseen su propia red de tiendas, llegando hasta el consumidor final, mientras las otras marcas no poseen una red de tiendas, sino más bien tratan de penetrar el mercado captando a los laboratorios independientes con la venta de papel, química y productos de la marca que representan.

El mercado ecuatoriano es sensible a ciertos atributos y factores en cuanto a las características del producto y servicio como:

- Calidad de las imágenes (nitidez, claridad y brillo)
- Calidad de papel
- Buena atención (amabilidad, atención rápida y eficiente)
- Locales cómodos, frescos y bien presentados
- Precios económicos
- Asesoría profesional

El sector presenta una clara sensibilidad a las condiciones de vida de los ecuatorianos, por tratarse de un producto suntuario tiene una relación directa con el ingreso per. cápita, el cual en nuestro país es uno de los mas bajos de Sudamérica.

Dentro de la estructura de costos, se puede ver que el principal insumo de una foto constituye el papel, que representa aproximadamente el 70% de su costo, un 10% la química y el 20% restante representa la mano de obra y demás costos indirectos de fabricación. Un factor muy importante es el volumen de órdenes, lo cual permite a los actores de la industria generar economías de escala y conseguir márgenes de utilidad significativos.

Un nuevo competidor que esta debutando en la industria es Fotoshow, que cuenta con el respaldo de Farmabeca y su mayor interés es la incursión en el campo digital y aprovechamiento de la cadena de farmacias ya establecida.

#### *Amaneza de ingreso de nuevos competidores*

Barreras de entrada.-

Entre las principales barreras de entrada que podemos apreciar en el sector, tenemos los costos de la tecnología digital o tradicional, otro punto importante es la red de distribución que poseen las cadenas grandes (expansión geográfica) y la distinción alcanzada por marcas internacionales, así como la experiencia de las empresas en el sector.

Barrera de salida.-

La principal barrera de salida constituye los equipos especializados que dada su obsolescencia tecnológica luego son difíciles de vender.

Reacciones de competidores existentes.-

Respecto de los recursos para publicidad y promoción, se puede ver que se trata de un sector en el cual las compañías líderes efectúan fuertes gastos por este rubro, en cambio las compañías mas pequeñas tiene recursos muy limitados para estos fines, generalmente siguen al líder en cuanto a promociones y descuentos.

Para analizar el crecimiento del sector debemos considerar dos aspectos: el proceso tradicional de la fotografía, es decir, la toma fotográfica con una cámara mecánica o automática y su rollo de fotos para su posterior revelado, el cual se encuentra en una fase de declive, en cambio el proceso digital, en donde la captura se realiza con una cámara digital y posteriormente las fotos se las graba en cualquier medio (CD, disquete, etc.) para su impresión final, ya sea de forma casera o a través de un laboratorio digital, se encuentra en cambio en una fase de crecimiento.

#### Amenaza del aparecimiento de productos sustitutos

Más que una amenaza de productos sustitutos, se puede ver un cambio en la forma como las personas obtienen sus recuerdos fotográficos. Gracias a la tecnología digital, a través de las cámaras digitales, la industria se encuentra frente a un cambio de la concepción del negocio.

En la actualidad gran cantidad de cámaras digitales se encuentran penetrando el mercado, lo cual determina que la industria tendrá que pensar en nuevas formas de comercializar y reorientar sus servicios, como lo vimos anteriormente, todo lo que tiene que ver al proceso digital se encuentra en crecimiento, por lo que es la

oportunidad de crear, diseñar y buscar el establecimiento de una ventaja competitiva en el medio.

#### *Poder de negociación de los clientes*

El poder de los clientes se encuentra en la tendencia a estar informados, existe gran cantidad de información en la red, así como marcas que promocionan sus productos (en especial cámaras digitales), por otra parte está el bajo nivel de diferenciación del servicio y la facilidad de cambiarse de un proveedor a otro por el factor precio.

#### *Poder de negociación de los proveedores*

Los proveedores tienen un gran poder de negociación, ya que todos los insumos y productos utilizados en la industria son importados. Cada multinacional vende y exige a sus distribuidores locales el uso de sus materiales, insumos y productos, sin que los distribuidores locales tengan opción a elegir, esto se debe al contrato de exclusividad que mantienen.

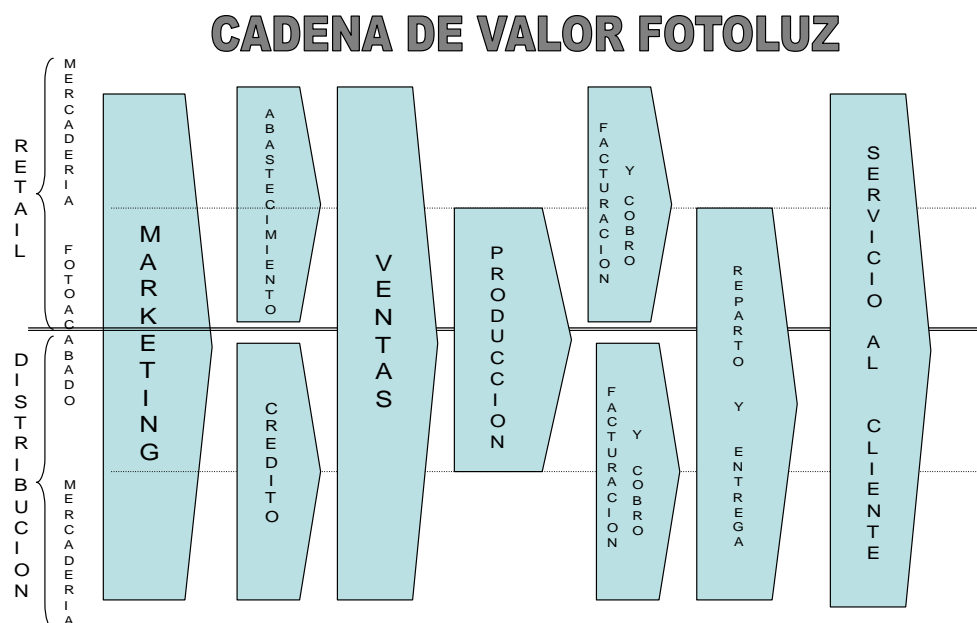
Es baja la probabilidad de que los proveedores se integren hacia delante, esto se debe a las malas experiencias obtenidas en otras plazas, ya que las características y habilidades internas que se deben desarrollar para el manejo de una cadena son muy particulares y desenfocarían en cuanto a sus objetivos.

#### *c) Cadena de valor*

El figura No 10 nos muestra la cadena de valor de Fotoluz, la misma que por las características del negocio se la ha dividido en dos grupos, por una parte la cadena de

Retail que corresponde a las diferentes Fototiendas por medio de las cuales atiende directamente al consumidor final y por otra la línea de distribución que se encarga de la venta a Farmacias, bazares, autoservicios, etc. Cada uno de estos grupos maneja la venta de mercadería como Fotoacabado (Revelado), constituyéndose en productos y servicios que requieren de procesos diferentes para su operación, razón por la cual se marca una diferencia en la cadena de valor representada.

Los procesos de la cadena de soporte se los muestra en el figura No 11, los cuales están conformados por el proceso de compras, Recursos Humanos, Sistemas y Tecnología, Control de inventarios el cual debido a la importancia de éste rubro, constituye un proceso que garantiza la existencia, integridad y exactitud de los mismos y por último el proceso de administración y finanzas.



**Figura No 10.** Cadena de valor de Fotoluz

## PROCESOS DE SOPORTE FOTOLUZ



**Figura No 11.** Procesos de soporte Fotoluz

### 3.- Principales Problemas

#### *Obsolescencia de equipos*

Debido al alto grado de obsolescencia de los equipos se corre un alto riesgo en cuanto a una disminución de la calidad del servicio de revelado.

#### *Rotación de personal*

La compañía tiene un alto índice de rotación, lo cual influye dentro del mantenimiento de un estándar de servicio adecuado para los clientes, así como en el presupuesto de selección, contratación y capacitación de los empleados.

### *Sistema de información*

La compañía cuenta con un 34% de Fototiendas que se encuentran automatizadas, lo cual determina que la información del resto de tiendas se la maneje de forma manual, con la consecuente falta de oportunidad e ineficiencia en el procesamiento de datos.

### *Desperdicio*

El nivel de desperdicio en producción es superior en un 40% al promedio de la industria.

### *Competencia agresiva y nuevos competidores*

Sus competidores generalmente siguen las estrategias, campañas y promociones de la Compañía, un nuevo competidor ha ingresado al mercado ecuatoriano: Fotoshow, que cuenta con el respaldo de la cadena de farmacias Farmabeca y su interés es incursionar en el campo digital

## **4.- Plan Estratégico**

De acuerdo al Manual Organizacional de la Compañía y de las entrevistas con sus ejecutivos, determinamos los siguientes lineamientos estratégicos:

### *a) Declaración de Visión*

Ser la Empresa de mayor rentabilidad dentro de la industria de imágenes del país, con personal altamente calificado, motivado y profesional; con una participación de mercado no menor al 70%

*b) Declaración de Misión*

Fotoluz es una Compañía con basta experiencia, que se dedicada a la captura, reproducción y conservación de imágenes, que son los más preciados recuerdos y sentimientos del ser humano.

Buscamos la satisfacción de las necesidades de los clientes y usuarios, mediante la entrega de la mejor atención y servicio con los mejores productos y la mejor tecnología dentro de la industria de imágenes.

Nuestro compromiso con nuestros colaboradores es proveerlos de oportunidades para su desarrollo y crecimiento, creando en ellos un recurso valioso.

Nuestra responsabilidad con la sociedad y las comunidades en las que operamos, es la de contribuir a su progreso y expectativas para el futuro, y prestar nuestro apoyo para eventos deportivos, culturales y de entretenimiento.

Entregar a los accionistas el mayor rendimiento a su inversión.

*c) Valores*

La cultura de la Compañía responde a los siguientes valores:

- El cliente es primero.
- Honestidad y lealtad que asegure la integridad de la empresa.
- Capacidad para enfrentar cambios y adaptarnos a nuevas situaciones.
- Educación y aprendizaje constante para lograr la superación personal y profesional



- Tenacidad y perseverancia para alcanzar nuestros objetivos
- Comunicación abierta para promover el trabajo en equipo
- Innovación constante, iniciativa y creatividad para lograr productividad y eficacia
- Respeto a las personas, a la sociedad y al medio ambiente

*d) Principales Políticas*

- Absoluta y abierta comunicación entre las diferentes divisiones, así como al interior de cada una de ellas.
- Mantener una adecuada confidencialidad de la información a todo nivel.
- Dar un trato justo y honesto a terceros, sean estos proveedores o clientes, sin buscar ninguna ventaja fuera del orden normal de las prácticas de negocios.
- Reclutar y seleccionar personal que mantenga consistencia con los valores organizacionales, así como un nivel competitivo aceptable dentro de su área de desenvolvimiento.
- Establecer criterios de promoción y remuneración precisos en donde todos los empleados estén conscientes de las expectativas de la gerencia, así como las posibilidades de crecimiento en la empresa.

*e) Objetivos Organizacionales*

Los principales objetivos de la organización son:

- Mantener equipos en condiciones favorables para la operación, con una tasa de utilización superior al 90%.
- Alimentar el sistema de información en tiempo real, en un plazo no mayor a 2 años.

- Incrementar las ventas en un 18%, respecto de las ventas en dólares del año anterior.
- Obtener una rentabilidad operativa del 20%.
- Motivar, comprometer y capacitar al recurso humano, obteniendo un índice de rotación de personal no mayor al 15% anual.
- Tener un programa agresivo de publicidad y mercadeo.
- Asegurar altos estándares de calidad en el servicio y producto.
- Obtener una participación de mercado del 70%.

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA FOTOLUZ**

#### **1.- Las cuatro perspectivas del cuadro de mando Integral:**

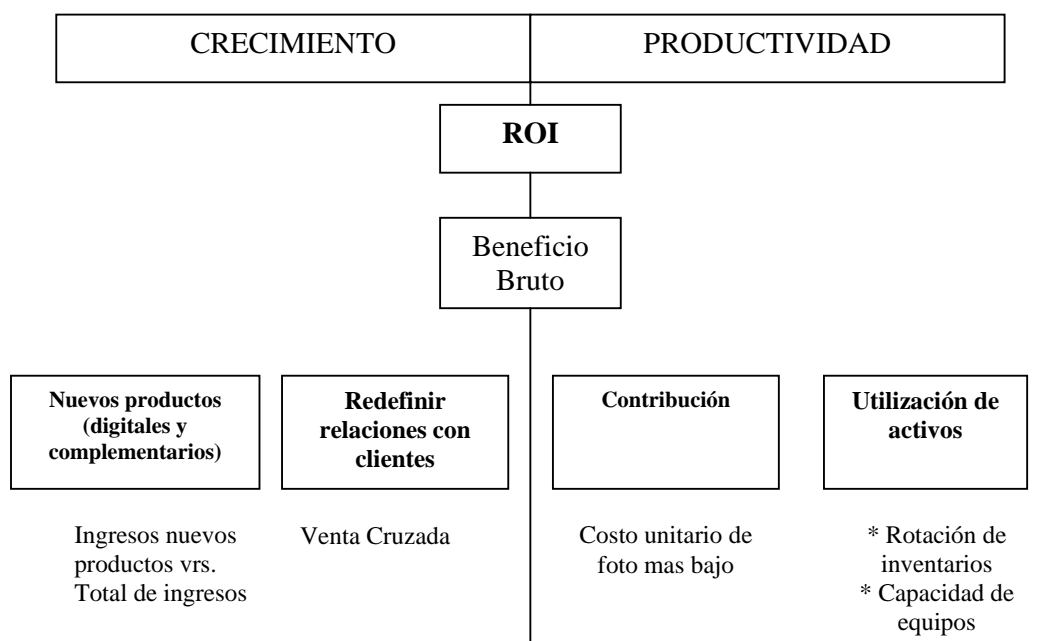
##### *a) Perspectiva Financiera*

La perspectiva financiera del mapa estratégico muestra que los objetivos de alto nivel se basan en la gestión simultánea del crecimiento y la productividad.

Por una parte el crecimiento proviene del desarrollo y venta de nuevos productos y servicios, tanto en el campo digital como productos complementarios a su línea principal y por otra parte busca redefinir las relaciones con los clientes existentes para obtener una mayor rentabilidad y volumen de ventas en los mismos. Dentro del desarrollo de nuevos productos y servicios digitales, la Compañía no puede dejar de lado el desarrollo de la tecnología e infraestructura necesaria para que sus clientes puedan enviar sus fotos vía correo electrónico a Fotoluz y que las mismas sean impresas y enviadas para su entrega a donde el cliente así lo disponga (e-business).

La productividad se alcanzaría a través del incremento en la rotación de inventarios, la disminución del desperdicio y la mejor utilización de los equipos de procesamiento fotográfico por medio de un buen aprovechamiento de la capacidad instalada en el ámbito de la fotografía tradicional. De esta forma la Compañía busca disminuir el costo unitario de cada foto para mejorar su rentabilidad y obtener el flujo de caja adecuado que le permita desarrollarse en el ámbito digital, ya que la producción tradicional se encuentra decreciendo y el objetivo de la Compañía es ir migrando

paulatinamente su capacidad instalada dentro del ámbito tradicional hacia la tecnología digital. En la figura No 12 podemos apreciar la perspectiva financiera.



**Figura No 12.** Perspectiva Financiera

#### *b) Perspectiva del cliente*

Dentro de las investigaciones en el segmento de imágenes fotográficas (Figura No 13. El Laboratorio Fotográfico Ideal y la Figura No 14 Calidad de Revelado ideal) se ha descubierto que la calidad de la atención al cliente se convierte en el atributo principal de un laboratorio ideal que provea satisfacción a sus clientes.

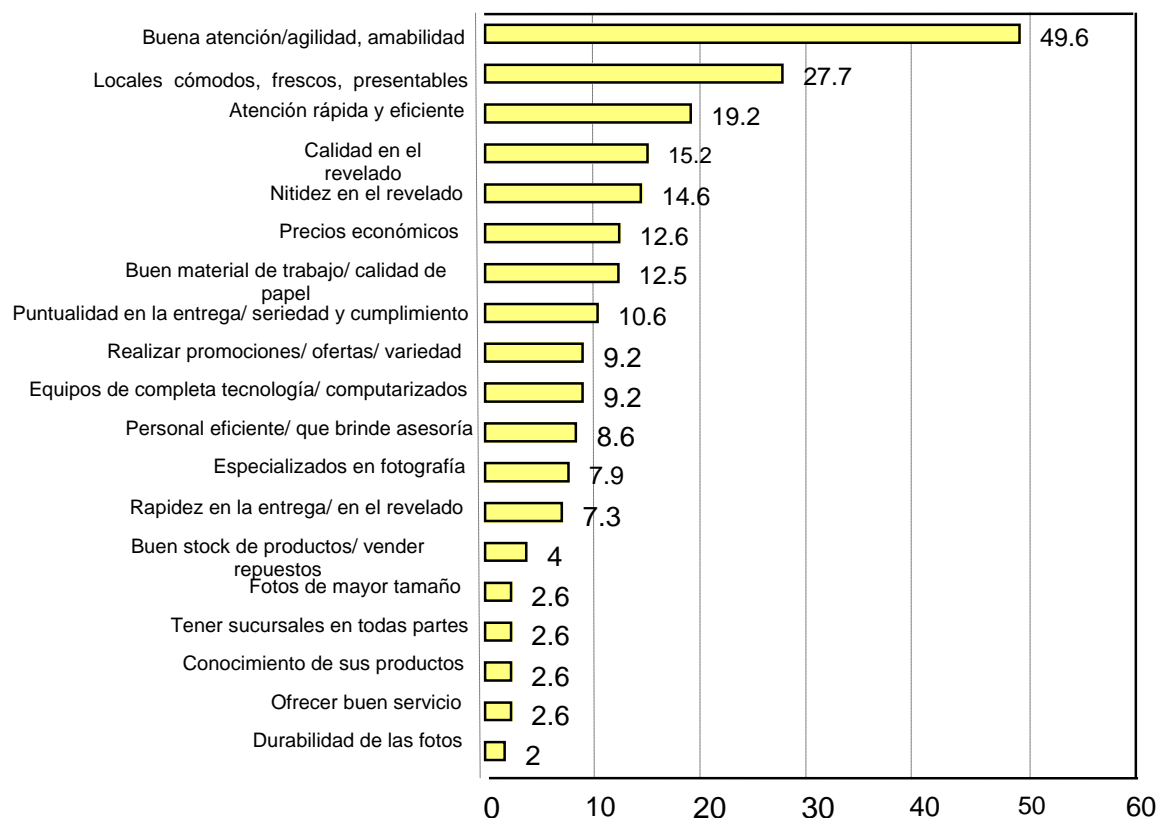
La calidad de la atención al cliente se la puede evaluar a través de los siguientes puntos: amabilidad, atención rápida, locales cómodos, puntualidad y cumplimiento en

la entrega, conocimiento de productos, asesoría en fotografía, y rápida solución de reclamos.

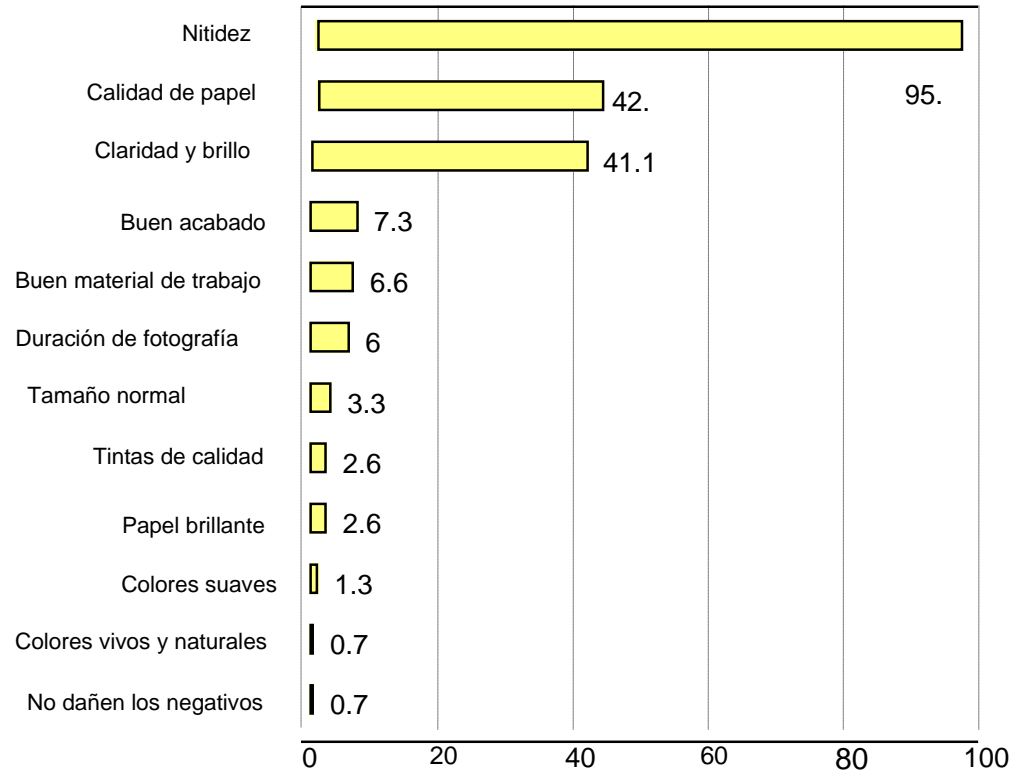
Podemos anotar a la calidad del revelado como uno de los aspectos más importantes que el cliente busca al momento de seleccionar un laboratorio, pero si preguntamos cómo evalúan éstos la calidad de un laboratorio, las respuestas no son muy objetivas, dado esto por un generalizado desconocimiento y por la falta de elementos de comparación en un momento determinado.

Entonces, si el cliente busca calidad, pero no sabe de calidad fotográfica, lo que está buscando en realidad atrás de estas afirmaciones es: AMABILIDAD EN LA ATENCIÓN, CONFIABILIDAD, GARANTIA, Y COLORES VIVOS para sus recuerdos.

**Figura No 13.** El laboratorio fotográfico Ideal



**Figura No 14. Calidad de Revelado Ideal**



Visto los resultados de los estudios de mercado, Fotoluz define la siguiente estrategia para su perspectiva del cliente:

#### Los atributos del producto

La compañía identificó como atributo clave del producto para su propuesta de valor hacia el consumidor a la calidad del revelado

El objetivo de calidad del revelado se lo define así:

*Asegurar la más alta nitidez, claridad y brillo en todas las categorías de revelado.*

### La relación con los clientes:

Fotoluz define que su estrategia de diferenciación corresponde a la de intimidad con el cliente, busca redefinir las relaciones con los clientes existentes y poder fidelizarlos. Establece los siguientes puntos dentro de las relaciones con los clientes: la puntualidad y cumplimiento en la entrega, promociones y ofertas atractivas y una experiencia de compra sin igual dentro de la tienda.

La puntualidad y cumplimiento en la entrega se refiere al compromiso del plazo que ofrece la compañía cuando recepta una orden de trabajo, este plazo es independiente del servicio de revelado inmediato que se ha establecido en la industria, el cual es de una hora. Podemos ver dentro del estudio de mercado que la rapidez en la entrega del servicio de revelado no ocupa un lugar importante dentro de los atributos del 'Laboratorio Fotográfico Ideal', lo que para el cliente cuenta, es poder retirar sus fotos dentro del plazo ofrecido y no tener que acudir dos o tres veces a un local para retirar sus fotos, ya sea por falsos ofrecimientos o errores internos.

Existe un claro gusto de los clientes por esperar cierto tipo de promociones y descuentos, la creatividad y oportunidad son muy importantes, por cuanto la Compañía debe estar alerta y sensible a las situaciones del mercado, entorno social y factores económicos que le permitan bajo los diferentes escenarios y circunstancias externas brindar las mejores opciones en cuanto a promociones, descuentos, ofertas y alianzas dentro del mercado fotográfico.

La dimensión de la experiencia de compra en almacén tiene los siguientes elementos:

- Locales cómodos, frescos y presentables
- Los clientes son recibidos por personal amable y con una sonrisa en los labios

- Desenvolvimiento ágil y eficiente del personal
- El personal tiene un buen conocimiento del producto
- Personal eficiente que brinde asesoría y especializados en fotografía.
- Dar las gracias en forma sincera y una invitación para que vuelvan pronto.

El objetivo es conseguir todos estos elementos cuando un cliente entre a una Fototienda, auditorias de tipo “cliente fantasma” medirían el cumplimiento de este objetivo en sus operaciones diarias.

### La imagen

El interés de la compañía es generar una imagen de marca con mucha demanda, la cual se imponga con un claro liderazgo en la industria, haciendo que los clientes le identifiquen a la compañía como “los expertos en fotografía”, mediante la calidad de sus productos y servicios, así como por su personal especializado. Un punto importante dentro de este tema es que la Compañía al establecerse como distribuidor exclusivo de KORNAK en el Ecuador, marca que mantiene un claro posicionamiento a nivel mundial, debe aprovechar esta situación y capitalizar esta ventaja en su cuota de mercado.

La estrategia de comunicación va orientada hacia los momentos y recuerdos familiares, de manera tal que el cliente sienta que está confiando sus más gratos recuerdos a profesionales.

El éxito de la estrategia de imagen lo mediremos por la cuota de participación conseguida en el mercado. La figura No 15 nos muestra la propuesta de valor que brindará Fotoluz a sus clientes.



### **Propuesta de valor añadido**

Atributos del producto	Relaciones con el cliente			Imagen
Calidad de revelado	Cumplimiento en la entrega	Promociones y ofertas	Experiencia de compra	Expertos

**Figura No 15.** Propuesta de valor

#### **Indicadores estratégicos:**

- Cuota de mercado
- Satisfacción del cliente
- El cliente fantasma
- Índice de efectividad de promociones

#### **Indicadores sobre clientes:**

- Incremento de clientes
- Retención de clientes

#### *c) Perspectiva del proceso interno*

Para poder entregar la propuesta de valor a sus clientes, Fotoluz identificó a los siguientes procesos críticos internos de negocio:

- 1.- Gestión de la marca y desarrollo de promociones
- 2.- Desarrollo digital
- 3.- Brindar el mejor servicio al cliente

4.- Ser líderes en calidad

5.- Mantener un sistema de producción eficiente

6.- Obtener una logística de abastecimiento y entrega eficaz

7.- Mantener estándares de servicio.

Los dos primeros procesos críticos pueden ser considerados como parte del proceso de innovación, por una parte tenemos la gestión de la marca, identificando oportunidades e influyendo en los clientes para de esta forma satisfacer sus necesidades de nuevos productos y servicios, así como brindando promociones y descuentos atractivos; y por otra parte está el desarrollo digital, que implica el uso de las nuevas tecnologías para el servicio dentro de la industria fotográfica. El tercer proceso tiene que ver con la administración y gestión de clientes, buscando el manejo adecuado de los reclamos y quejas, administración del servicio y gestión de las relaciones. Los cuatro últimos se relacionan con el proceso operativo, buscando la calidad y eficiencia en la producción de las fotos, una logística de entrada y salida eficaz, así como proporcionar al cliente una experiencia de compra perfecta mediante el mantenimiento de los estándares de servicio adecuados.

#### LA GESTION DE LA MARCA Y DESARROLLO DE PROMOCIONES

Mantener a la Compañía como una marca líder en la industria fotográfica constituye un factor muy importante dentro de la estrategia, para ello a más de la calidad en el servicio de revelado, es necesario una utilización eficaz de la información para determinar las necesidades de los segmentos seleccionados y así poder identificar

nuevos productos o productos complementarios que satisfagan dichas necesidades, por otro lado ésta la generación de promociones y ofertas atractivas. Estos elementos proporcionarían una imagen y posicionamiento de apoyo a la marca y de influencia en los hábitos de compra de sus clientes.

Al determinar la compañía que las promociones y ofertas son muy importantes dentro de su cadena de tiendas, ya que las mismas generan mayor tráfico y de esta forma más oportunidades de venta, un indicador para medir esto lo constituye el número de ofertas nuevas en el año.

## DESARROLLO DIGITAL

Al momento de identificar nuevos productos y servicios para los clientes, éstos pueden ser digitales, en donde los procesos de desarrollo y la tecnología que se emplee constituyen la base para crear y desarrollar una ventaja competitiva sostenible, por ello dedicaremos un indicador que mida la calidad en el desarrollo de los nuevos servicios digitales, indicador basado en el número de reclamos y quejas de los usuarios de la tecnología que brinda el servicio.

## BRINDAR EL MEJOR SERVICIO AL CLIENTE

La Compañía busca aprovechar los momentos de contacto con los clientes y convertirlos en una experiencia positiva tanto para ellos como para la empresa, es por esto que aprovechar cada momento para reducir los aspectos negativos del servicio que generan insatisfacción del cliente con acciones positivas para producir satisfacción es primordial, por ello es necesario que el vendedor pueda responder de manera inmediata ante cualquier falla o reclamo en el servicio.

Los indicadores que nos ayudarán a medir esto serán: el No de quejas o reclamos y el tiempo de ciclo en la solución de problemas.

#### **SER LIDERES EN CALIDAD**

Un puntal muy importante dentro de la estrategia y posicionamiento de la empresa constituye la calidad del servicio de revelado, como ya indicamos anteriormente los clientes aficionados no tienen respuestas objetivas a éste tema, por lo tanto en este sentido, nuestra definición de calidad y conforme a las encuestas, es de mucha importancia la nitidez, calidad del papel, claridad y brillo de las fotos.

El indicador de la calidad del proceso de revelado que utilizará la Compañía será: la valoración de los reportes de auditorias de calidad.

#### **MANTENER UN SISTEMA DE PRODUCCION EFICIENTE**

Al igual que la calidad, la eficiencia es de primordial importancia, debido a que constituye la base para generar un margen de rentabilidad adecuado. El aprovechamiento de los recursos tanto de mano de obra, equipos y materiales apoyaran esta gestión. Otro aspecto a considerar dentro de la eficiencia es el costo del mantenimiento de los equipos fotográficos, Fotoluz al contar con equipos de producción bastante antiguos, tiene serios problemas en cuanto a mantener la operatividad de los equipos, por ello es importante medir la gestión que desarrolle su equipo de mantenimiento.

Los indicadores con los cuales la organización medirá la eficiencia son: Porcentaje de desperdicio y el porcentaje de disponibilidad operativa de los equipos.

## OBTENER UNA LOGISTICA DE ABASTECIMIENTO Y ENTREGA EFICAZ

Para manejar una buena rotación de inventarios, así como optimizar los costos operativos es muy importante el gestionar de la mejor manera la logística de abastecimiento, para ello tomaremos como indicador al tiempo del ciclo, desde que se coloca el pedido hasta el ingreso a la bodega.

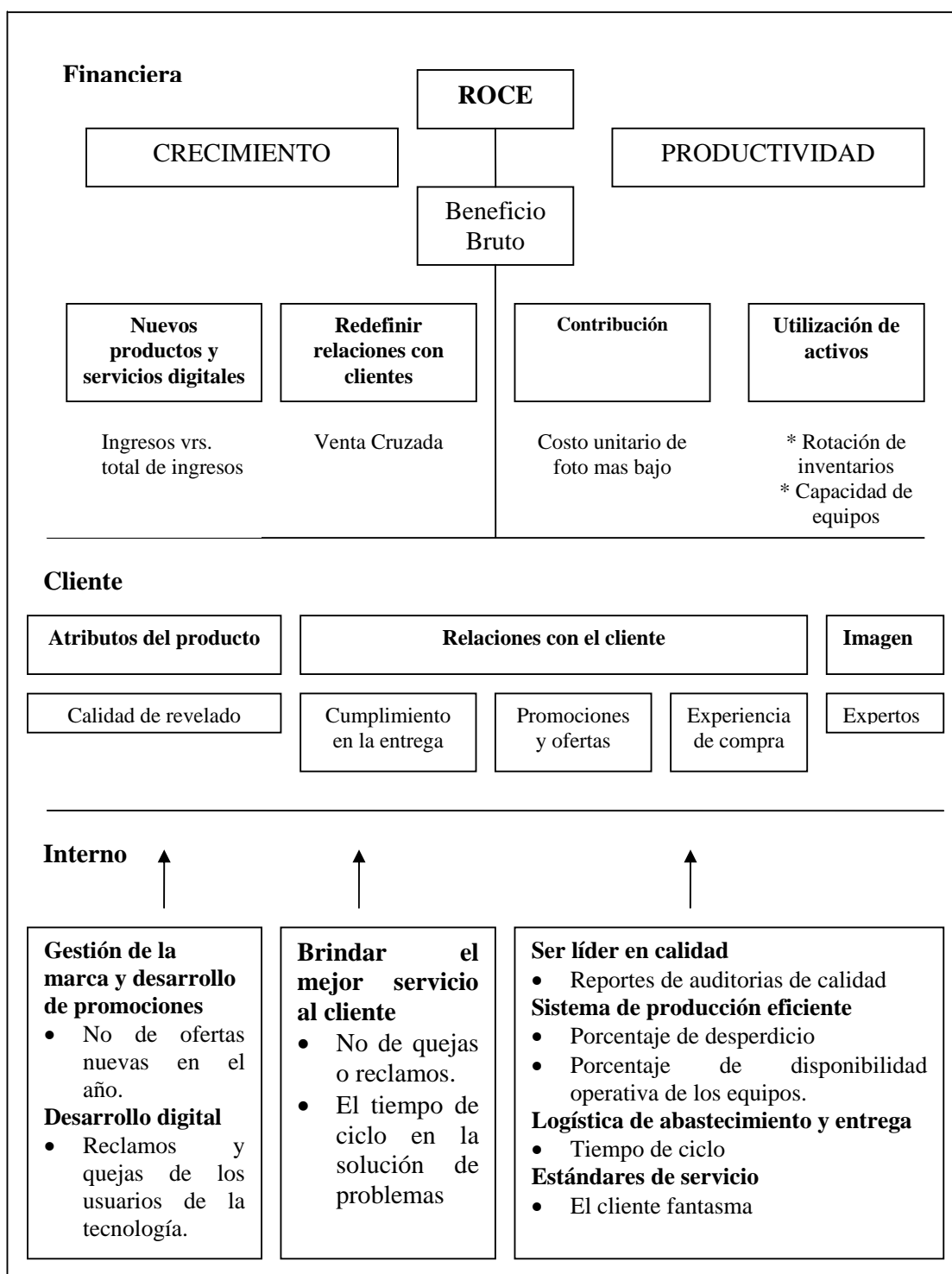
## MANTENER ESTANDARES DE SERVICIO

Los estándares de servicio deben estar enfocados y alineados hacia los seis elementos de una “experiencia de compra perfecta”, los cuales fueron descritos en la perspectiva del cliente y su indicador de efecto estaría dado por el resultado del “cliente fantasma”. Este indicador ocupa una posición tanto en la perspectiva del cliente como la del proceso interno.

El conjunto completo de objetivos e indicadores de la perspectiva del proceso interno y su vinculación con los objetivos de la perspectiva del cliente lo podemos ver en la figura No 16.

### *d) La perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

Fotoluz determina que la base para el desarrollo de sus estrategias es la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, dentro de la cual identifica las siguientes categorías:



**Figura No 16.** Perspectiva del proceso interno

- Capacidades estratégicas
- Tecnologías estratégicas, y
- Clima para la acción

#### Capacidades estratégicas:

El principal indicador de ésta categoría se refiere al perfeccionamiento de la nómina, para lo cual en primer lugar la organización deberá determinar los cargos considerados como estratégicos dentro de la organización, posteriormente determinar el perfil de competencias de dichos cargos y en base a la diferencia entre las competencias actuales versus las competencias que busca la organización se deberá determinar un programa de capacitación. El cumplimiento de éste programa servirá de base para alimentar el indicador.

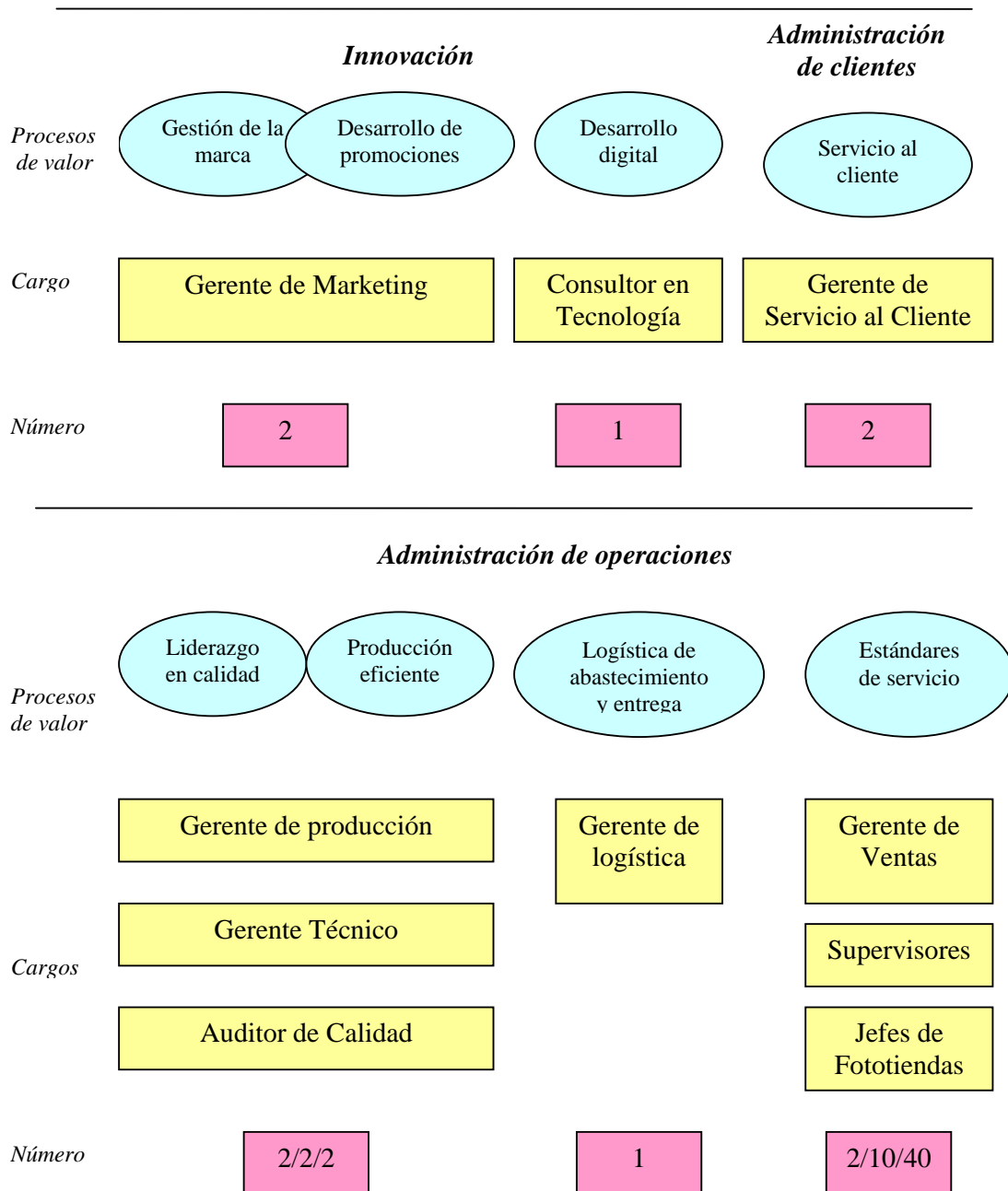
Respecto de la retención de empleados, en primer lugar se determinará todos los empleados sobre los cuales la Compañía tiene intereses a largo plazo, de la salida de éstos se determinará un indicador de rotación de personal.

Veamos ahora en la figura No 17 los cargos estratégicos en la Compañía Fotoluz, así como el Cuadro No 8, que contiene el perfil de competencia para los mismos.

#### Tecnologías estratégicas

Fotoluz dentro de sus debilidades cuenta con la falta de un sistema que le permita disponer de información en tiempo real, es por ello que uno de los indicadores referentes a las capacidades de los sistemas de información ésta diseñado en función de la cantidad de Fototiendas que se van incorporando a un sistema en línea con la oficina

## Cargos estratégicos



**Figura No 17.** Cargos estratégicos







Central, el darle tal importancia a la automatización de las Fototiendas se debe a que toda la información y procesamiento en tiempo real permitirá ganar eficiencia y poder generar aplicaciones analíticas como ayuda a la toma de decisiones.

Por otro lado tenemos la necesidad de varias aplicaciones como son: aplicaciones para el procesamiento de transacciones rutinarias de los diferentes procesos generadores de valor, aplicaciones analíticas para la mejor toma de decisiones, aplicaciones de transformación para generar cambios importantes y ventajas competitivas, bases de datos e infraestructura tecnológica acorde a los volúmenes de información y recursos disponibles. Todo esto para cumplir con sus objetivos estratégicos, lo cual mediremos en base al estado y avance de las aplicaciones estratégicas que han sido definidas conforme el Cuadro No 9.

#### Clima para la acción

El principal indicador que nos servirá para medir el clima para la acción será el resultado de una encuesta del clima laboral.

Para el desarrollo de la encuesta las preguntas se enfocarán en obtener resultados en los siguientes aspectos:

- Liderazgo
- Cultura
- Alineación estratégica, y
- Trabajo en equipo



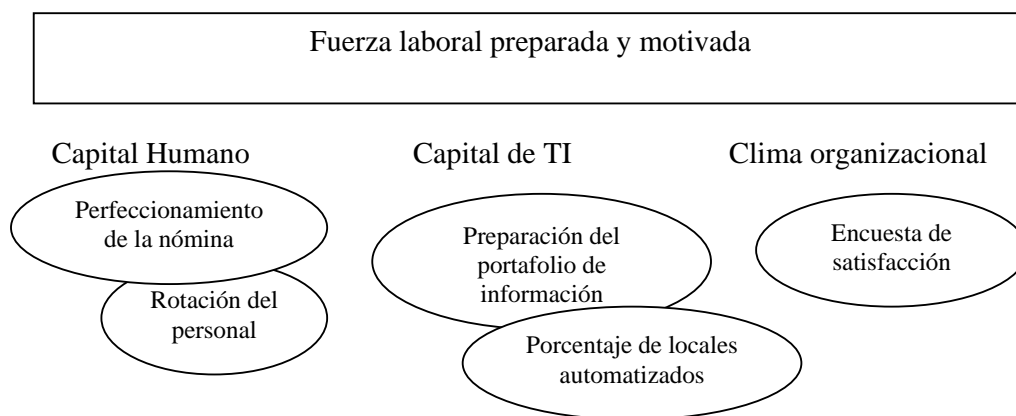
En el cuadro No 10 podemos ver los objetivos que busca la organización en los diferentes aspectos, así como la forma en que se medirán:

**Cuadro No 10.** Objetivos Organizacionales

<b>Capital Organizacional</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Medición</b>
	<u>Liderazgo</u> : Formar un cuadro de líderes para que movilicen la organización hacia la estrategia	Brecha de liderazgo  (% de atributos claves en el modelo de competencias que están sobre el umbral)
	<u>Cultura</u> : Fomentar la conciencia y la internalización de la misión, visión y los valores principales para ejecutar la estrategia	Principales valores alcanzados
	<u>Alineación</u> : Asegurar la alineación de las metas y los incentivos con la estrategia, en todos los niveles de la organización	Conciencia Estratégica  (% del personal que puede identificar las prioridades estratégicas)
	<u>Trabajo en Equipo</u> : Asegurar el intercambio de conocimiento y de los activos humanos con potencial estratégico	Intercambio de las mejores prácticas

Veamos ahora en la figura No 18, de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

**Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**



**Figura No 18.** Perspectiva de aprendizaje y crecimiento











## CONCLUSIONES

Dadas las investigaciones realizadas podemos concluir que en la nueva economía la creación de valor proviene de la gestión de estrategias basadas en el conocimiento, las cuales despliegan activos intangibles tales como: relaciones provechosas con los clientes, productos y servicios innovadores, procesos eficientes y de alta calidad, tecnologías de información, bases de datos, empleados capacitados, motivados y satisfechos. Este hecho determina que las organizaciones deben adoptar nuevas formas de gestionar sus recursos intangibles, dándoles la importancia y el protagonismo que la nueva economía y la globalización lo exige.

El Cuadro de Mando Integral en un inicio fue concebido como un sistema de control de gestión, sin embargo podemos concluir que su enfoque holístico ha hecho posible complementar los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas inductoras de la actuación futura, dando así paso a un nuevo sistema de gestión que está diseñado para gestionar la estrategia. Este nuevo sistema cuenta con sus elementos, dimensiones y principios totalmente enfocados en la visión, misión y objetivos estratégicos de una organización.

El tema de la productividad sin duda no tiene una fórmula mágica que pueda adoptarse, sin embargo, conforme los temas analizados y que encajan en la imagen de la tercera ola, podemos concluir que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Cuadro de Mando Integral aborda de una u otra manera los diferentes aspectos relacionados con la gestión del conocimiento y los activos intangibles que necesita la organización para alcanzar los resultados propuestos. En definitiva los inductores de la actuación al igual que los factores de la productividad en la tercera ola tienen su base en el recurso

humano, en la capacidad y calidad de la fuerza de trabajo, en la tecnología que utilizan para mejorar la organización y en la adecuada dirección estratégica.

La industria fotográfica se encuentra frente a un gran reto y transformación, la tecnología digital esta haciendo que todas las empresas que conforman el sector se enfrenten a nuevas formas de comercializar y reorientar sus servicios. Dada esta situación es importante señalar y concluir que los factores preponderantes al momento de definir una ventaja competitiva y liderazgo frente a este cambio tecnológico son los siguientes: una adecuada visión estratégica de los directivos, eficiente asignación de recursos, productos y servicios innovadores, bases de datos interactivas, flexibilidad de las organizaciones y procesos eficientes para elaborar los productos y servicios que demande el mercado. Todos estos factores reafirman la importancia de los activos intangibles, la habilidad para gestionarlos y el alto grado de participación que tienen al momento de establecer el nivel de productividad y competencia de una organización.

## BIBLIOGRAFIA

Robert S. Kaplan, David P. Norton, *Como utilizar el cuadro de mando integral*  
Barcelona, Gestión 2000, año 2000

Robert S. Kaplan, David P. Norton, *El cuadro de mando integral*  
Barcelona, Gestión 2000, año 1997

Porter, Michael E, *La ventaja competitiva de las naciones*,  
Buenos Aires, Javier Vergara Editor S.A., 1990

Treacy, Michael y Fred Wiersema, *La disciplina de los líderes del mercado*,  
Bogotá, Editorial, Norma 1995.

Jeremy Hope, Tony Hope, *Competir en la tercera Ola*  
Barcelona, Gestión 2000, año 1998

Drucker, Peter, *su visión sobre la organización basada en la información*.  
Bogotá, Editorial Norma, 1996

Drucker, Peter, *La gerencia de empresas*.  
Buenos Aires, Editorial Sudamericana, 1999

Drucker, Peter, *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*.  
Bogotá, Editorial Norma, 1999

Manuel Castells, *La era de la información: Economía, sociedad y cultura*  
México, Editorial siglo XXI, 2002

Jordi Mas, Carles Ramio, *La auditoria operativa en la práctica*  
Bogotá, Alfaomega Grupo Editorial, 1998

## **ANEXO**

**MANUAL**  
**DE**  
**INDICADORES DE**  
**GESTION**

---

**Compañía Fotoluz S.A.**

**PERSPECTIVA:**

**FINANCIERA**

<b>INDICADORES DE GESTION</b>
-------------------------------

<b>Indicador:</b>  RETORNO SOBRE LA INVERSION (ROI)	<b>División o área:</b> Finanzas
	<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje
<b>Objetivo Estratégico:</b>  Determina la calidad de la administración para generar utilidades en base a los recursos disponibles. Indicador de alto nivel que evalúa el desempeño de toda la organización combinando el crecimiento y la productividad de la misma.	

<b>Mecanismo de medición (Fórmula):</b>		ROI = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total activos}} \times 100$
<b>Elementos y fuentes de datos:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Balance General</li> <li>• Estado de Resultados</li> </ul>
<b>Mecanismo de evaluación:</b>		A mayor porcentaje de la meta, indica un mejor desenvolvimiento de la administración.
<b>Niveles (Drill Down):</b>  No Aplica	<b>Frecuencia:</b>  Mensual	<b>Responsable:</b>  Gerente Financiero

Resultados Esperados			
Objetivo, meta o estándar:	Año 2004	Año 2005	Año 2006
18% Anual	15% Anual	17% Anual	18% Anual



## INDICADORES DE GESTION

<b>Indicador:</b>	<b>División o área:</b>
MARGEN OPERATIVO	Finanzas
	<b>Unidad de medida:</b>
	Porcentaje
<b>Objetivo Estratégico:</b>	
Determinar la capacidad de la administración para generar utilidades operacionales, busca el satisfacer a los accionistas en cuanto a sus requerimientos de utilidades antes de impuestos, participación de empleados e intereses o gastos financieros.	

<b>Mecanismo de medición (Fórmula):</b>	$\frac{\text{Utilidad Operativa} \times 100}{\text{Ventas}}$	
<b>Elementos y fuentes de datos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado de Resultados</li> <li>• Anexos al Estado de Resultados</li> </ul>	
<b>Mecanismo de evaluación:</b>	A mayor porcentaje de la meta, indica una mayor eficiencia de la organización	
<b>Niveles (Drill Down):</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Responsable:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• General</li> <li>• Por región</li> <li>• Por líneas de negocios: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retail</li> <li>• Distribución</li> </ul> </li> <li>• Por cada Fototienda</li> </ul>	Mensual	Gerente Financiero

Resultados Esperados			
Objetivo, meta o estándar:	Año 2004	Año 2005	Año 2006
20%	18%	19%	20%

<b>INDICADORES DE GESTION</b>
-------------------------------

<b>Indicador:</b>  VENTA DE NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DIGITALES	<b>División o área:</b> Comercial
	<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje
<b>Objetivo Estratégico:</b>  Busca determinar el nivel de crecimiento en ventas que tienen los productos nuevos y servicios digitales en la totalidad de los ingresos, procura enfocar a la organización hacia la tendencia de la industria (digital)	

<b>Mecanismo de medición (Fórmula):</b>		Venta de nuevos productos <u>y servicios digitales USD</u> x 100 Ventas Totales USD
<b>Elementos y fuentes de datos:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado de Resultados</li> <li>• Reporte de ventas por línea de productos</li> </ul>
<b>Mecanismo de evaluación:</b>		A mayor porcentaje de la meta, indicará la penetración con la cual la organización ha logrado incursionar con nuevos productos y servicios digitales en el mercado.
<b>Niveles (Drill Down):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• General</li> <li>• Por región</li> <li>• Por líneas de negocios:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retail</li> <li>• Distribución</li> </ul> </li> <li>• Por cada Fototienda</li> </ul>	<b>Frecuencia:</b>  Mensual	<b>Responsable:</b>  Gerente de Comercialización y mercadeo

Resultados Esperados			
Objetivo, meta o estándar:	Año 2004	Año 2005	Año 2006
25%	17%	21%	25%

## INDICADORES DE GESTION

<b>Indicador:</b>  <div style="text-align: center;">VENTA CRUZADA</div>	<b>División o área:</b> <div style="text-align: center;">Comercial</div>
	<b>Unidad de medida:</b> <div style="text-align: center;">Porcentaje de transacciones</div>
<b>Objetivo Estratégico:</b>  Al buscar redefinir las relaciones con los clientes, uno de los objetivos es conseguir un mayor volumen de ventas en los mismos, una forma de hacerlo es mediante la venta cruzada de productos y servicios complementarios	

<b>Mecanismo de medición (Fórmula):</b>		$\frac{\text{No de transacciones con venta cruzada}}{\text{Total de transacciones}} \times 100$
<b>Elementos y fuentes de datos:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Reporte de transacciones por cliente</li> </ul>
<b>Mecanismo de evaluación:</b>		A mayor porcentaje de la meta, indicará un mayor logro por parte del equipo de ventas en colocar productos complementarios a los clientes existentes
<b>Niveles (Drill Down):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>General</li> <li>Por región</li> <li>Por líneas de negocios:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Retail</li> <li>Distribución</li> </ul> </li> <li>Por cada Fototienda</li> </ul>	<b>Frecuencia:</b>  <div style="text-align: center;">Mensual</div>	<b>Responsable:</b>  <div style="text-align: center;">Gerente de Comercialización y mercadeo</div>

Resultados Esperados			
Objetivo, meta o estándar:	Año 2004	Año 2005	Año 2006
45% de las transacciones	28%	35%	45%

## INDICADORES DE GESTION

<b>Indicador:</b>  DIAS DE INVENTARIO	<b>División o área:</b> Finanzas
	<b>Unidad de medida:</b> Tiempo (días)
<b>Objetivo Estratégico:</b>  Determinar el nivel adecuado de inventarios le permitirá a la compañía una mejor gestión y eficiencia a nivel productivo y operacional, lo cual se verá reflejado en sus costos y disponibilidad de efectivo en la organización.	

<b>Mecanismo de medición (Fórmula):</b>		Días del período
		$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}}$
<b>Elementos y fuentes de datos:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Balance General</li> <li>• Estado de Resultados</li> <li>• Inventarios por líneas de productos</li> </ul>
<b>Mecanismo de evaluación:</b>		Determina el número de días que el inventario permanece en bodega, tiendas o laboratorio antes de su venta o producción. A menor número de días se demuestra eficiencia.
<b>Niveles (Drill Down):</b>	<b>Frecuencia:</b>	<b>Responsable:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líneas de productos</li> <li>• Materiales e insumos</li> </ul>	Mensual	Gerente Financiero

Resultados Esperados			
Objetivo, meta o estándar:	Año 2004	Año 2005	Año 2006
21 días	28 días	25 días	21 días

## INDICADORES DE GESTION

<b>Indicador:</b>  TASA DE UTILIZACION DE EQUIPOS	<b>División o área:</b> Producción
	<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje
<b>Objetivo Estratégico:</b>  Determinar la capacidad instalada que dispone la organización es vital, de esta forma se puede optimizar y administrar de mejor manera los equipos de los cuales dispone la Compañía en las diferentes unidades de negocio.	

<b>Mecanismo de medición (Fórmula):</b>		Utilización: $\frac{\text{No de órdenes promedio}}{\text{Capacidad efectiva}}$
<b>Elementos y fuentes de datos:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Reportes de ordenes producidas por local</li> <li>Capacidad en órdenes de los equipos instalados.</li> </ul>
<b>Mecanismo de evaluación:</b>		A un mayor porcentaje de la meta, se determina una mejor utilización, sin embargo el superar la utilización sobre el 100% puede determinar el uso de recursos adicionales que vuelvan ineficiente la operación.
<b>Niveles (Drill Down):</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>General</li> <li>Por región</li> <li>Por cada Laboratorio</li> </ul>	<b>Frecuencia:</b>  Mensual	<b>Responsable:</b>  Jefe de Producción

Resultados Esperados			
Objetivo, meta o estándar:	Año 2004	Año 2005	Año 2006
85%	75%	80%	85%

**PERSPECTIVA:**

**DEL CLIENTE**

## INDICADORES DE GESTION

<b>Indicador:</b>  PARTICIPACION DE MERCADO	<b>División o área:</b> Comercialización y Mercadeo
	<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje
<b>Objetivo Estratégico:</b>  Determina la cuota de mercado que tiene la compañía dentro de la industria fotográfica, la cual puede ser medida en función del número de órdenes fotográficas, número de rollos colocados o por el nivel de ingresos de la organización comparado con la competencia.	

<b>Mecanismo de medición (Fórmula):</b>		Los segmentos a considerar tanto para fotoacabado como película son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aficionados</li> <li>• Profesionales</li> </ul>
<b>Elementos y fuentes de datos:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios de mercado</li> <li>• Análisis de la competencia</li> </ul>
<b>Mecanismo de evaluación:</b>		A un mayor porcentaje de la meta, se considera un mejor desenvolvimiento del área comercial y de mercadeo
<b>Niveles (Drill Down):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• General</li> <li>• Por región</li> <li>• Por cada Fototienda</li> </ul>	<b>Frecuencia:</b>  Semestral	<b>Responsable:</b>  Gerente de Mercadeo y Comercialización

Resultados Esperados			
Objetivo, meta o estándar:	Año 2004	Año 2005	Año 2006
<i>Aficionado</i>			
• Película	58%	59%	62%
• Fotoacabado	49%	51%	54%
<i>Profesional</i>			
• Película	64%	68%	70%
• Fotoacabado	41%	45%	48%

## INDICADORES DE GESTION

<b>Indicador:</b>  Satisfacción del Cliente	<b>División o área:</b> Servicio al Cliente
	<b>Unidad de medida:</b> Puntuación en porcentaje
<b>Objetivo Estratégico:</b>  Para alcanzar los ambiciosos porcentajes de cuota de mercado propuestos, la compañía debe trabajar intensamente en lograr la satisfacción de sus clientes, el indicador de satisfacción constituye un indicador de efecto que le permitirá retroalimentar y corregir sobre la marcha cualquier deficiencia detectada.	

<b>Mecanismo de medición (Fórmula):</b>		Los segmentos a considerar son: <ul style="list-style-type: none"> <li>Aficionados</li> <li>Profesionales</li> </ul>
<b>Elementos y fuentes de datos:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta de satisfacción</li> </ul>
<b>Mecanismo de evaluación:</b>		A un mayor porcentaje de la meta, se considera un mejor desenvolvimiento de toda su cadena de valor.
<b>Niveles (Drill Down):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>General</li> <li>Por región</li> <li>Por cada Fototienda</li> </ul>	<b>Frecuencia:</b>  Semestral	<b>Responsable:</b>  Gerente de Servicio al Cliente

Resultados Esperados			
Objetivo, meta o estándar:	Año 2004	Año 2005	Año 2006
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aficionados</li> <li>Profesionales</li> </ul>	82% 75%	85% 80%	87% 83%



## INDICADORES DE GESTION

<b>Indicador:</b>  EFFECTIVIDAD DE PROMOCIONES	<b>División o área:</b> Mercadeo y Comercialización
	<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje
<b>Objetivo Estratégico:</b>  La Compañía determina que las promociones son muy importantes dentro de la industria, por ello busca mantener promociones y ofertas atractivas para sus clientes, medir la efectividad de las mismas contribuirá a que sus procesos de desarrollo e innovación operen de una manera eficiente y efectiva a la vez.	

<b>Mecanismo de medición (Fórmula):</b>		Debido a la particularidad de cada promoción, éstas se medirán de forma individual, es decir existirá un mecanismo o fórmula por cada evento.
<b>Elementos y fuentes de datos:</b>		La fuente de datos se determinará por evento
<b>Mecanismo de evaluación:</b>		La Gerencia busca evaluar cada promoción en función de un porcentaje, donde el 100% corresponde al nivel óptimo presupuestado antes de empezar la promoción.
<b>Niveles (Drill Down):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• General</li> <li>• Por región</li> <li>• Por líneas de negocios: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retail</li> <li>• Distribución</li> </ul> </li> <li>• Por cada Fototienda</li> </ul>	<b>Frecuencia:</b>  Mensual	<b>Responsable:</b>  Gerente de Comercialización y mercadeo

Resultados Esperados			
Objetivo, meta o estándar:	Año 2004	Año 2005	Año 2006
80%	70%	75%	80%

## INDICADORES DE GESTION

<b>Indicador:</b>  CLIENTE "FANTASMA"	<b>División o área:</b> Servicio al Cliente
	<b>Unidad de medida:</b> Puntuación en porcentaje
<b>Objetivo Estratégico:</b>  El mantenimiento de un estándar dentro del servicio fotográfico es muy importante al momento de buscar la satisfacción de los clientes, el programa del cliente fantasma busca generar ciertos comportamientos en el personal de ventas (mostrador) los cuales son pre-definidos por la alta Gerencia.	

<b>Mecanismo de medición (Fórmula):</b>		Se deberá determinar una evaluación de todos los parámetros considerados dentro de los estándares.
<b>Elementos y fuentes de datos:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoja de visita del cliente fantasma al local</li> </ul>
<b>Mecanismo de evaluación:</b>		A un mayor porcentaje de la meta, se considera un mejor desenvolvimiento del personal del almacén.
<b>Niveles (Drill Down):</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• General</li> <li>• Por región</li> <li>• Por cada Fototienda</li> </ul>	<b>Frecuencia:</b>  Trimestral	<b>Responsable:</b>  Gerente de Servicio al Cliente

Resultados Esperados			
Objetivo, meta o estándar:	Año 2004	Año 2005	Año 2006
85%	72%	80%	85%

## INDICADORES DE GESTION

<b>Indicador:</b>  RETENCION DE CLIENTES	<b>División o área:</b> Comercialización
	<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje
<b>Objetivo Estratégico:</b>  Un punto importante en la estrategia de la compañía es la fidelización de sus clientes existentes, una forma de medir este objetivo es determinar la capacidad de la organización para retener a sus clientes.	

<b>Mecanismo de medición (Fórmula):</b>		$\frac{\text{No de clientes que han dejado de comprar}}{\text{Total de clientes}} \times 100$
<b>Elementos y fuentes de datos:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de datos de clientes</li> <li>• Ventas por clientes</li> </ul>
<b>Mecanismo de evaluación:</b>		A un mayor porcentaje de la meta, se considera un óptimo desenvolvimiento de la organización.
<b>Niveles (Drill Down):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• General</li> <li>• Por región</li> <li>• Por líneas de negocios: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retail</li> <li>• Distribución</li> </ul> </li> <li>• Por cada Fototienda</li> </ul>	<b>Frecuencia:</b>  Trimestral	<b>Responsable:</b>  Gerente de Comercialización y Mercadeo

Resultados Esperados			
Objetivo, meta o estándar:	Año 2004	Año 2005	Año 2006
90%	80%	84%	90%

<b>INDICADORES DE GESTION</b>
-------------------------------

<b>Indicador:</b>  INCREMENTO DE CLIENTES	<b>División o área:</b> Comercialización
	<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje
<b>Objetivo Estratégico:</b>  Parte de la estrategia de crecimiento proviene del incremento de nuevos clientes en la organización. Fotoluz busca mantener una base de clientes que de una manera mínima cubra la cantidad de clientes que han dejado de comprar.	

<b>Mecanismo de medición (Fórmula):</b>		$\frac{\text{No de nuevos clientes}}{\text{Total de clientes}} \times 100$
<b>Elementos y fuentes de datos:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de datos de clientes</li> <li>• Ventas por clientes</li> </ul>
<b>Mecanismo de evaluación:</b>		A un mayor porcentaje de la meta, se considera un óptimo desenvolvimiento de la organización.
<b>Niveles (Drill Down):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• General</li> <li>• Por región</li> <li>• Por líneas de negocios: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retail</li> <li>• Distribución</li> </ul> </li> <li>• Por cada Fototienda</li> </ul>	<b>Frecuencia:</b>  Trimestral	<b>Responsable:</b>  Gerente de Comercialización

Resultados Esperados			
Objetivo, meta o estándar:	Año 2004	Año 2005	Año 2006
15%	7%	12%	15%

**PERSPECTIVA:**  
**DEL PROCESO INTERNO**

## INDICADORES DE GESTION

<b>Indicador:</b>  No DE PROMOCIONES NUEVAS	<b>División o área:</b> Comercialización y Mercadeo
	<b>Unidad de medida:</b> Número absoluto
<b>Objetivo Estratégico:</b>  El objetivo que se persigue es mantener a los clientes pendientes y alertas a las iniciativas de ofertas y promociones que brinde la organización, de ésta forma se creará en los clientes cierta relación e imagen de liderazgo en cuanto a innovación.	

<b>Mecanismo de medición (Fórmula):</b>		Se busca que se desarrolle una promoción mensual como mínimo.
<b>Elementos y fuentes de datos:</b>		Información proporcionada por Mercadeo acerca de promociones publicadas
<b>Mecanismo de evaluación:</b>		Una promoción publicada como mínimo al mes, será considerado como óptimo.
<b>Niveles (Drill Down):</b> <i>Por línea de negocio:</i> Retail <ul style="list-style-type: none"> <li>Aficionado</li> <li>Profesional</li> </ul> Distribución	<b>Frecuencia:</b>  Mensual	<b>Responsable:</b>  Gerente de Comercialización y Mercadeo

Resultados Esperados			
Objetivo, meta o estándar:	Año 2004	Año 2005	Año 2006
12 promociones al año	12	12	12

## INDICADORES DE GESTION

<b>Indicador:</b>  RECLAMOS Y QUEJAS DE LOS USUARIOS DE LA TECNOLOGIA DIGITAL	<b>División o área:</b> Servicio al Cliente  <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje
<b>Objetivo Estratégico:</b>  Al determinar que la tecnología digital es hacia donde se encamina la industria, es muy importante identificar los reclamos y las quejas que se puedan generar de éste servicio, de esta forma se podrán identificar las causas de los problemas para dar soluciones inmediatas.	

<b>Mecanismo de medición (Fórmula):</b>		$\frac{\text{No de reclamos y quejas}}{\text{Total de órdenes digitales}} \times 100$
<b>Elementos y fuentes de datos:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportes de servicio al cliente</li> <li>• Reportes de producción por tipo de servicio</li> </ul>
<b>Mecanismo de evaluación:</b>		A un menor porcentaje de la meta, se considera un óptimo desenvolvimiento del proceso digital.
<b>Niveles (Drill Down):</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• General</li> <li>• Por región</li> <li>• Por cada Fototienda</li> </ul>	<b>Frecuencia:</b>  Mensual	<b>Responsable:</b>  Gerente de Servicio al Cliente

Resultados Esperados			
Objetivo, meta o estándar:	Año 2004	Año 2005	Año 2006
0,50%	0,75%	0,65%	0,50%

## INDICADORES DE GESTION

<b>Indicador:</b>  PORCENTAJE DE RECLAMOS Y QUEJAS	<b>División o área:</b> Servicio al Cliente
	<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje
<b>Objetivo Estratégico:</b>  El brindar un adecuado servicio es muy importante, para ello el poder identificar las causas de los reclamos y quejas de una forma oportuna es parte del proceso de mejora a nivel de toda la organización.	

<b>Mecanismo de medición (Fórmula):</b>		$\frac{\text{No de reclamos y quejas}}{\text{No de ordenes procesadas}} \times 100$
<b>Elementos y fuentes de datos:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Reportes de servicio al cliente</li> <li>Reportes de producción por tipo de servicio</li> </ul>
<b>Mecanismo de evaluación:</b>		A un menor porcentaje de la meta, se considera un óptimo desenvolvimiento del personal de ventas y producción.
<b>Niveles (Drill Down):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>General</li> <li>Por región</li> <li>Por líneas de negocios:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Retail</li> <li>Distribución</li> </ul> </li> <li>Por cada Fototienda</li> </ul>	<b>Frecuencia:</b>  Mensual	<b>Responsable:</b>  Gerente de Servicio al Cliente

Resultados Esperados			
Objetivo, meta o estándar:	Año 2004	Año 2005	Año 2006
0,35%	0,42%	0,38%	0,35%



## INDICADORES DE GESTION

<b>Indicador:</b>  <b>TIEMPO DE CICLO EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS</b>	<b>División o área:</b> Servicio al Cliente
	<b>Unidad de medida:</b> Horas
<b>Objetivo Estratégico:</b>  Las relaciones con los clientes y la percepción de una buena atención juegan un papel preponderante al momento de brindar un servicio, es por ello que la oportunidad y eficiencia en la solución de problemas forma parte de los atributos de un laboratorio fotográfico ideal.	

<b>Mecanismo de medición (Fórmula):</b>		Diferencia entre hora que ingresa el reclamo o queja y hora que sale resultado. Este resultado en promedio
<b>Elementos y fuentes de datos:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Reporte de servicio al cliente</li> </ul>
<b>Mecanismo de evaluación:</b>		A menor cantidad de horas de la meta, se considera un óptimo desenvolvimiento del proceso de manejo de reclamos y quejas.
<b>Niveles (Drill Down):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>General</li> <li>Por región</li> <li>Por líneas de negocios: <ul style="list-style-type: none"> <li>Retail</li> <li>Distribución</li> </ul> </li> <li>Por cada Fototienda</li> </ul>	<b>Frecuencia:</b>  Mensual	<b>Responsable:</b>  Gerente de Servicio al Cliente

Resultados Esperados			
Objetivo, meta o estándar:	Año 2004	Año 2005	Año 2006
24 horas	24 horas	24 horas	24 horas

## INDICADORES DE GESTION

<b>Indicador:</b>  REPORTES DE AUDITORIAS DE CALIDAD	<b>División o área:</b> Producción
	<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje
<b>Objetivo Estratégico:</b>  La calidad en definitiva es un puntal dentro de la estrategia de la Compañía, por ello el contar con reportes de calidad ayudará a identificar oportunamente los diferentes problemas que se presenten en el proceso y de esta forma generar correcciones oportunas.	

<b>Mecanismo de medición (Fórmula):</b>		Se deberá determinar una evaluación de todos los parámetros considerados dentro de los estándares.
<b>Elementos y fuentes de datos:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoja de visita del auditor de calidad</li> </ul>
<b>Mecanismo de evaluación:</b>		A un mayor porcentaje de la meta, se considera un mejor desenvolvimiento y manejo del proceso productivo.
<b>Niveles (Drill Down):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>General</li> <li>Por región</li> <li>Por líneas de negocios: <ul style="list-style-type: none"> <li>Retail</li> <li>Distribución</li> </ul> </li> <li>Por cada Fototienda</li> </ul>	<b>Frecuencia:</b>  Mensual	<b>Responsable:</b>  Auditor de calidad

Resultados Esperados			
Objetivo, meta o estándar:	Año 2004	Año 2005	Año 2006
95%	90%	92%	95%

<b>INDICADORES DE GESTION</b>
-------------------------------

<b>Indicador:</b>  <b>PORCENTAJE DE DESPERDICIO</b>	<b>División o área:</b> Producción
	<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje
<b>Objetivo Estratégico:</b>  La eficiencia es muy importante dentro de la consecución de un costo competitivo dentro de la industria. El porcentaje de desperdicio nos ayudará a medir el adecuado uso de los recursos.	

<b>Mecanismo de medición (Fórmula):</b>		$\frac{\text{No de fotos desperdiciadas}}{\text{Total de fotos impresas}} \times 100$
<b>Elementos y fuentes de datos:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hojas de corte y sorteo</li> <li>• Reportes de desperdicio</li> <li>• Reporte de órdenes producidas</li> </ul>
<b>Mecanismo de evaluación:</b>		A un menor porcentaje de la meta, se considera un mejor nivel de eficiencia en el proceso productivo.
<b>Niveles (Drill Down):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• General</li> <li>• Por región</li> <li>• Por líneas de negocios:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retail</li> <li>• Distribución</li> </ul> </li> <li>• Por cada Fototienda</li> </ul>	<b>Frecuencia:</b>  Mensual	<b>Responsable:</b>  Gerente de Producción

Resultados Esperados			
Objetivo, meta o estándar:	Año 2004	Año 2005	Año 2006
4%	4,8%	4,4%	4%

## INDICADORES DE GESTION

<b>Indicador:</b>  DISPONIBILIDAD OPERATIVA DE EQUIPOS	<b>División o área:</b> Técnica
	<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje
<b>Objetivo Estratégico:</b> La efectividad del servicio de mantenimiento de cierta forma garantiza una calidad en el servicio de revelado. El contar con un alto porcentaje de disponibilidad de equipos y considerando la obsolescencia de los mismos, determina el nivel de servicio del proceso de mantenimiento.	

<b>Mecanismo de medición (Fórmula):</b>		$\frac{\text{No de horas operativas de los equipos}}{\text{Total de horas de atención al público}}$
<b>Elementos y fuentes de datos:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte de horas operativas</li> <li>• Horario de almacenes</li> </ul>
<b>Mecanismo de evaluación:</b>		A un mayor porcentaje de la meta, se considera un buen desenvolvimiento del proceso de mantenimiento y servicio a los equipos.
<b>Niveles (Drill Down):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• General</li> <li>• Por región</li> <li>• Por líneas de negocios: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retail</li> <li>• Distribución</li> </ul> </li> <li>• Por cada Fototienda</li> </ul>	<b>Frecuencia:</b>  Mensual	<b>Responsable:</b>  Gerente Técnico

Resultados Esperados			
Objetivo, meta o estándar:	Año 2004	Año 2005	Año 2006
90%	85%	88%	90%

INDICADORES DE GESTION
------------------------

<b>Indicador:</b>  TIEMPO DE CICLO	<b>División o área:</b> Adquisiciones
	<b>Unidad de medida:</b> Tiempo
<b>Objetivo Estratégico:</b>  El tiempo de los pedidos a los proveedores es muy importante. Por una parte la Compañía busca medir la eficiencia del proceso de compras y por otro lado garantizar una alta rotación del inventario.	

<b>Mecanismo de medición (Fórmula):</b>		Diferencia de tiempo entre la fecha en que se realiza el Pedido al proveedor y la fecha de ingreso a Bodega. Este resultado en promedio
<b>Elementos y fuentes de datos:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notas de Pedido</li> <li>• Ingresos a Bodega</li> </ul>
<b>Mecanismo de evaluación:</b>		A menor cantidad de días de la meta, se considera un óptimo desenvolvimiento del proceso de compras.
<b>Niveles (Drill Down):</b>  Por proveedor	<b>Frecuencia:</b>  Mensual	<b>Responsable:</b>  Gerente de Logística

Resultados Esperados			
Objetivo, meta o estándar:	Año 2004	Año 2005	Año 2006
30 días	45 días	40 días	30 días

**PERSPECTIVA:**

**DE APRENDIZAJE Y  
CRECIMIENTO**

## INDICADORES DE GESTION

<b>Indicador:</b>  PERFECCIONAMIENTO DE LA NÓMINA	<b>División o área:</b> Recursos Humanos
	<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje
<b>Objetivo Estratégico:</b> El contar con el personal idóneo y adecuado dentro de la organización le permitirá a Fotoluz alcanzar los diferentes objetivos planteados a nivel de toda la Compañía. Este indicador se alimenta conforme se llene el perfil de los diferentes cargos establecidos como estratégicos tanto en número como en competencias.	

<b>Mecanismo de medición (Fórmula):</b>		Se deberá determinar un porcentaje en función del perfil de competencias que se ha conseguido en todos los cargos estratégicos. Promedio de todos
<b>Elementos y fuentes de datos:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación del perfil de competencias por cargo estratégico</li> </ul>
<b>Mecanismo de evaluación:</b>		A un mayor porcentaje de la meta, se considera una mejor posición de la compañía en cuanto a las capacidades estratégicas de su personal.
<b>Niveles (Drill Down):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Por cada cargo Estratégico</li> <li>Por Divisiones</li> </ul>	<b>Frecuencia:</b>  Trimestral	<b>Responsable:</b>  Gerente de Recursos Humanos

Resultados Esperados			
Objetivo, meta o estándar:	Año 2004	Año 2005	Año 2006
85%	70%	80%	85%

## INDICADORES DE GESTION

<b>Indicador:</b>  ROTACION DE PERSONAL	<b>División o área:</b> Recursos Humanos
	<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje
<b>Objetivo Estratégico:</b>  No solo el contar con el personal adecuado es importante, el poder mantenerlo motivado de forma tal que sean un aporte positivo para la organización es otro factor del cual la Compañía no puede descuidarse.	

<b>Mecanismo de medición (Fórmula):</b>		$\frac{\text{Salidas del periodo}}{\text{Promedio de empleados}} \times 100$
<b>Elementos y fuentes de datos:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renuncias</li> <li>• Nómina de empleados</li> </ul>
<b>Mecanismo de evaluación:</b>		A un mayor porcentaje de la meta, se considera que el personal sobre el cual la organización tiene planes a largo plazo está adecuadamente motivado.
<b>Niveles (Drill Down):</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por Divisiones</li> </ul>	<b>Frecuencia:</b>  Mensual	<b>Responsable:</b>  Gerente de Recursos Humanos

Resultados Esperados			
Objetivo, meta o estándar:	Año 2004	Año 2005	Año 2006
15% Anual	20% Anual	18% Anual	15% Anual



## INDICADORES DE GESTION

<b>Indicador:</b>  LOCALES AUTOMATIZADOS	<b>División o área:</b> Sistemas
	<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje
<b>Objetivo Estratégico:</b>  El poder contar con información en tiempo real ayudará a la Compañía para tomar mejores decisiones y manejar de una forma eficiente el proceso y recopilación de datos a ser procesados.	

<b>Mecanismo de medición (Fórmula):</b>		$\frac{\text{Locales automatizados}}{\text{Total locales}} \times 100$
<b>Elementos y fuentes de datos:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Reporte de sistemas</li> </ul>
<b>Mecanismo de evaluación:</b>		La Gerencia se ha establecido el plazo de dos años para automatizar el 100% de los locales.
<b>Niveles (Drill Down):</b>  No Aplica	<b>Frecuencia:</b>  Mensual	<b>Responsable:</b>  Gerente de Sistemas

Resultados Esperados			
Objetivo, meta o estándar:	Año 2004	Año 2005	Año 2006
100%	85%	100%	--

INDICADORES DE GESTION
------------------------

<b>Indicador:</b>  PORTAFOLIO DE INFORMACION	<b>División o área:</b> Sistemas
	<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje
<b>Objetivo Estratégico:</b>  La organización a través del establecimiento de su portafolio de información busca contar con todas las herramientas necesarias para desarrollar su estrategia. De igual forma busca que todos sus empleados cuenten con la información que ellos necesitan para generar valor.	

<b>Mecanismo de medición (Fórmula):</b>		Se deberá determinar un porcentaje en función del cumplimiento del portafolio del capital de información propuesto. Promedio de todos
<b>Elementos y fuentes de datos:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación del portafolio de capital de información</li> </ul>
<b>Mecanismo de evaluación:</b>		A un mayor porcentaje de la meta, se considera una mejor posición de la compañía en cuanto a su capital de información.
<b>Niveles (Drill Down):</b>  No Aplica	<b>Frecuencia:</b>  Trimestral	<b>Responsable:</b>  Gerente de Sistemas

Resultados Esperados			
Objetivo, meta o estándar:	Año 2004	Año 2005	Año 2006
65%	55%	60%	65%

<b>INDICADORES DE GESTION</b>
-------------------------------

<b>Indicador:</b>  ENCUESTA DE CLIMA LABORAL	<b>División o área:</b> Recursos Humanos
	<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje
<b>Objetivo Estratégico:</b>  A través de la encuesta de clima laboral la gerencia busca identificar el liderazgo alcanzado, el nivel de participación, la alineación obtenida con la estrategia de la organización, así como el grado de cultura organizacional.	

<b>Mecanismo de medición (Fórmula):</b>		Se deberá determinar una evaluación de todos los parámetros considerados dentro de la encuesta laboral.
<b>Elementos y fuentes de datos:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta laboral</li> <li>• Tabulación de datos</li> </ul>
<b>Mecanismo de evaluación:</b>		A un mayor porcentaje de la meta, se considera mayor presencia de factores positivos dentro de la organización.
<b>Niveles (Drill Down):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por Región</li> <li>• Por Divisiones</li> <li>• Por Fototiendas</li> </ul>	<b>Frecuencia:</b>  Semestral	<b>Responsable:</b>  Gerente de Recursos Humanos

Resultados Esperados			
Objetivo, meta o estándar:	Año 2004	Año 2005	Año 2006
75%	65%	70%	75%